
BACHELORARBEIT

Frau

Isabell Nieland

**Sharing Economy als
Strategieansatz zur Entwicklung
von Wettbewerbsvorteilen für den
öffentlichen Personennahverkehr**

2017

BACHELORARBEIT

Sharing Economy als Strategieansatz zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen für den öffentlichen Personennahverkehr

Autorin:

Frau Isabell Nieland

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM14wT4-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Thomas Höfels

Einreichung:

Aschaffenburg, 02.06.2017

BACHELOR THESIS

Sharing Economy as a strategy for developing competition benefits for local public transport

author:

Ms Isabell Nieland

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wT4-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

second examiner:

Thomas Höfels

submission:

Aschaffenburg, June 2nd, 2017

Bibliografische Angaben

Nieland, Isabell

Sharing Economy als Strategieansatz zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen für den öffentlichen Personennahverkehr

Sharing Economy as a strategy for developing competition benefits for local public transport

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt die Themen Sharing Economy und öffentlicher Personennahverkehr. Dabei wird untersucht, ob das Peer-to-Peer-Geschäftsmodell der Sharing Economy mögliche Strategieansätze für den Öffentlichen Personenverkehr bieten kann. Anhand der empirischen Untersuchung in Form einer fallorientiert-adaptierten SWOT-Analyse wurden vier mögliche Strategieansätze entwickelt. Die SWOT-Analyse analysiert externe Einflüsse auf die Branche des öffentlichen Personennahverkehrs sowie Stärken und Schwächen der Sharing Economy. Die Strategieansätze der segmentspezifischen Markterweiterung und der vertikalen Diversifikation wurden als schwierig umsetzbar bewertet, wohingegen die strategischen Optionen wie der Aufbau und die Ausweitung eines Multi-Channel-Vertriebs und die laterale Diversifikation des bestehenden Leistungsportfolios anhand eines praktisch-simulativen Beispiels angewandt wurden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation	1
1.2 Ziele und Forschungsfrage.....	3
1.3 Methodische Vorgehensweise.....	4
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Definition grundlegender Begriffe	5
2.2 Betrachtung und Vorstellung der Sharing Economy	8
2.2.1 Entwicklung, Forschungsstand und Trends.....	8
2.2.2 Ausprägungen und Geschäftsmodelle	9
2.2.3 Best Practice Beispiel Uber Technologies Inc.	11
2.3 Darlegung relevanter Instrumente der Wirtschaftswissenschaften zur Analyse von Chancen & Risiken	13
2.3.1 Identifikation notwendiger Methoden zur Strategiefindung	13
2.3.2 Auswahl geeigneter Instrumente zur Situationsanalyse	15
2.3.3 Methodik und Instrumente.....	18
3 Methodische Vorgehensweisen mittels der SWOT-Analyse	23
3.1 Marktanalyse für den öffentlichen Personennahverkehrs	23
3.2 Stärken- und Schwächenanalyse des P2P Modells.....	30
3.3 Strategiefindung (SWOT)	32
4 Anwendbarkeitsprüfung der entwickelten Strategien	38
4.1 Theoretische Bewertung	38
4.2 Praktisch-simulative Anwendung am Beispiel des Verkehrsverbund Rhein- Mosel	42
5 Zusammenfassung und Fazit	47
5.1 Reflexion der Vorgehensweise.....	47
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage	48
5.3 Kritische Betrachtung und Ausblick	49

Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XXII

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BMW	Bayerische Motorenwerke
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
Dr.	Doktor
PKW	Personenkraftwagen
P2P	Peer-to-Peer
RBB	Rundfunk Berlin-Brandenburg
RMV	Rhein-Main-Verkehrsverbund
RNN	Rhein Nahe Verkehrsverbund
SO	Strengths-Opportunities
ST	Strengths-Threats
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
STEP	Social, technological, economical, political
VDV	Verbund Deutscher Verkehrsverbünde
VRM	Verkehrsverbund Rhein-Mosel
VRN	Verkehrsverbund Rhein Neckar
WO	Weaknesses-Opportunities
WT	Weaknesses-Threats

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Peer-to-Peer-Modell	11
Abbildung 2: Adaptierte SWOT-Matrix.....	15
Abbildung 3: Porters Five Forces	20
Abbildung 4: Porter's Five Forces des Öffentlichen Personennahverkehrs.....	29
Abbildung 5: SWOT-Matrix mit Resultaten der voranstehenden Analysen	33
Abbildung 6: Entwickelte Strategien anhand der SWOT Matrix	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht einiger Branchen und Anbieter der Sharing Economy	6
Tabelle 2: Auswahl von Analyseinstrumenten der Umweltanalyse	16
Tabelle 3: Auswahl exemplarischer Einflussfaktoren auf die Umwelt.....	19
Tabelle 4: Leitfragen der Stärken und Schwächen Analyse.....	21
Tabelle 5: Angewandte STEP-Analyse.....	27
Tabelle 6: Angewandte Stärken und Schwächen Analyse	32

1 Einleitung

1.1 Motivation

„Mein Haus, mein Auto, mein Boot.“¹

Mit obigem Leitsatz wollte die Sparkasse noch in den 1990er Jahren Kunden und Partner dazu bewegen, Geld freizügig anzulegen – die Animation zum Investieren stand dabei an allerhöchster Stelle. Der Aufbau von Eigentum und Besitz galt damals noch als Maxime der westlichen, auf kapitalistischen Grundprinzipien basierenden, Gesellschaft, die es gewohnt war Vermögenswerte nicht zu teilen, sondern diese vielmehr zu verteidigen. Innerhalb der letzten 20 Jahre konnten jedoch die Anfänge eines kulturellen und gesellschaftlichen Wandels beobachtet werden. Das Teilen wird zur Mode und das „Nutzen statt Besitzen“ wird zum Gesellschaftstrend.² Dieser neue Trend, beziehungsweise diese neue Kultur, wird vielfach mithilfe des Sammelbegriffs der Sharing Economy gekennzeichnet. Laut einer aktuellen Studie der weltweit bekannten Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschafts PricewaterhouseCoopers haben 46 Prozent der Befragten schon einmal ein Angebot eines Sharing Economy-Anbieters genutzt. Von den verbleibenden 54 Prozent planen weitere 64 Prozent dieses innerhalb der nächsten zwei Jahre zu tun.³ Sharing Economy scheint also nicht nur auf dem Papier ein Trend zu sein, vielmehr scheint die Gesellschaft tatsächlich nach Möglichkeiten des Teilens zu suchen.

Dieser Trend, der Eigentum weniger als Statussymbol versteht, haucht dem Motto „Nutzen statt Besitzen“ Leben ein. Kein Wunder, dass bereits heute laut Sharing Economy Expertin Dr. Claudia Hilker „85 Prozent der Menschen [...] dem Teilen (gegenüber) aufgeschlossen [sind]“⁴. Diese Aussage wird auch durch eine Untersuchung des renommierten Forbes Magazins gestützt. Demnach hat sich die Anzahl von Nutzern von Sharing Economy Produkten und Dienstleistungen zwischen

¹ Kurth, 2011, Glücklichein: Mein Haus, mein Auto, mein Boot?: <http://karriere-einsichten.de/2011/07/gluecklichein-mein-haus-mein-auto-mein-boot/>.

² Vgl. Witzke, 2015, Carsharing und die Gesellschaft von Morgen. Ein umweltbewusster Umgang mit Automobilität?. Wiesbaden, S. 7.

³ Vgl. PwC, 2015, Share Economy. Repräsentative Bevölkerungsumfrage 2015. Frankfurt, S. 5

⁴ Hilker, 2014, Sharing Economy: Mehr Wohlstand für alle: <http://blog.hilker-consulting.de/blog/sharing-economy-mehr-wohlstand-fuer-alle>.

2005 und 2015 verdoppelt.⁵ Diese Entwicklung lässt sich insbesondere seit dem Aufkommen digitaler B2C-Technologien Mitte der 2000er beobachten.⁶ Erfolge des Electronic und Mobile Business haben dem Trend der Sharing Economy überhaupt erst den nötigen Schwung verschafft. Die Einführung des ersten iPhones im Jahre 2007 war einer der wichtigsten Impulse, die digitalen Plattformen zu exponentiellem Wachstum verholfen haben.⁷

Im Rahmen dieser Untersuchung ist diese Entwicklung insofern relevant, als dass sich das Modell der Sharing Economy nicht nur in einigen wenigen Branchen im Wachstum befindet, sondern vielmehr als Möglichkeit verstanden werden kann, die eigene Branche grundlegend weiterzuentwickeln. Besondere Bedeutung wird diesem Ansatz des Teilens bereits seit längerem in der Branche des Personentransports zuteil. Insbesondere Anbieter des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) mussten zuletzt stagnierende und teilweise sogar abnehmende Passagierzahlen verzeichnen.⁸ Dies ist weniger der gesunkenen Nachfrage nach Mobilitätsdienstleistungen zuzuschreiben. Im Gegenteil: in Zeiten der Urbanisierung werden besser Mobilitätsangebot an Bedeutung zunehmen. Immer mehr private Wettbewerber mit Sharing-Ansätzen drängen auf einen bereits gesättigten Markt. Gemäß der Blue Ocean Strategie befindet sich demnach die Nahverkehrsbranche in einem sogenannten Roten Ozean – einem Markt, der sich durch seine Sättigung auszeichnet und der voll von Wettbewerbern ist. Ziel ist es in einen blauen Ozean, welcher einen unberührten, wettbewerbsarmen Markt symbolisieren soll, zu gelangen. Das Entkommen aus den roten hin zu den blauen Gewässern ist allerdings nur dann möglich, wenn es Marktteilnehmern gelingt, sich entscheidend von ihren Wettbewerbern abzusetzen und Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln. W. Chan Kim und Renée Mauborgne kommen zu dem eindeutigen Ergebnis, dass erfolgreiche Unternehmen sich nicht am Wettbewerb orientieren, sondern sich ihre eigenen innovativen Wege suchen und eigenständig gehen.⁹ Gemäß

⁵Vgl. Mobility, 2016, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2015. Luzern. https://www.mobility.ch/fileadmin/files/documents/annual_reports/2015_Mobility_Geschaefts-_und_Nachhaltigkeitsbericht.pdf, S. 3.

⁶ Vgl. Demary, 2015, Competition in the Sharing Economy. IW Policy Paper Nr. 19/2015, Köln.

⁷ Vgl. Eichhorst/Spermann, 2015, Sharing Economy. Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen für den Arbeitsmarkt. Eschborn, S. 3.

⁸ Vgl. Neyses, 2017, Deutlicher Rückgang bei Fahrgastzahlen im ÖPNV. Echte Strukturreform längst überfällig: <http://gruene-fraktion-saar.de/deutlicher-rueckgang-bei-fahrgastzahlen-im-oepnv-echte-strukturreform-laengst-ueberfaellig/>.

⁹ Vgl. Chan Kim/Mauborgne, 2015, Blue Ocean Strategy.: How to create uncontested market Space and Make the competition irrelevant. Boston. S.9 f.

dieses Ansatzes soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht werden, wie man den öffentlichen Nahverkehr nachhaltig stärken kann.

Die Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf den öffentlichen Personennahverkehr und vernachlässigt verwandte Bereiche, wie den Fernverkehr bewusst. Zum einen scheint sich der öffentliche Fernverkehr nur schwer mit den Praktiken der Sharing Economy kombinieren zu lassen und unterliegt zum anderen nicht dem gleichen Konkurrenzdruck in Bezug auf vorhandene Sharing Economy Ansätzen. Aus diesem Grund setzt sich die vorliegende Arbeit mit dem öffentlichen Nahverkehr auseinander und beleuchtet die marktspezifischen Chancen und Risiken. Dabei wird der Ansatz des Teilens aktuell rein als Bedrohung durch den Wettbewerb gewertet, wohingegen aktuell keine Chance aus dieser Einstellung der Gesellschaft generiert wird. Einige wenige nicht ertragsstarke Projekte sind zwar insbesondere in Großstädten erkennbar. Es erscheint jedoch unwahrscheinlich, dass diese die Zukunft des öffentlichen Personennahverkehrs in erheblichem Maße sichern können.

1.2 Ziele und Forschungsfrage

Einleitend wurde die Ausgangssituation des öffentlichen Personennahverkehrs geschildert. Auf dieser Grundlage lässt sich die folgende Forschungsfrage der hier vorliegenden Bachelorthesis formulieren:

Was bedeutet Sharing Economy und wie kann dieses Konzept als Strategieansatz zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen für den öffentlichen Nahverkehr genutzt werden?

Wie ausdrücklich geschildert, soll Sharing Economy also nicht mehr als reine Bedrohung für den öffentlichen Personennahverkehr gesehen werden. Vielmehr sollen hieraus Chancen gewonnen werden, die eine Weiterentwicklung und Optimierung der Branche erlauben. Die Suche nach validen Möglichkeiten wie das bewerkstelligt werden kann ist Ziel dieser Ausarbeitung. Dazu werden drei Schritten vorgenommen: zunächst wird der Begriff der Sharing Economy und seine Bedeutung im Allgemeinen beleuchtet. Basierend auf externen und internen Analysen werden anschließend verschiedene Strategieansätze entwickelt. Diese werden schließlich in Bezug zum öffentlichen Nahverkehr gesetzt und entsprechend bewertet. So soll identifiziert werden, inwieweit sich das Modell der Sharing Economy als eine mögliche Strategie

für die Weiterentwicklung des öffentlichen Nahverkehrs eignet. Existieren Synergien zwischen beiden Dimensionen? Ziel ist es den öffentlichen Personennahverkehr mithilfe von neuen Strategien basierend auf der Sharing Economy aus dem roten in den blauen Ozean zu geleiten.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Zur Beantwortung der vorgelegten Forschungsfrage wurde folgende methodische Vorgehensweise gewählt. Basierend auf Untersuchungen des öffentlichen Personennahverkehrs und Analysen von Stärken und Schwächen der Sharing Economy wird eine SWOT-Analyse durchgeführt. Diese besteht aus den vier Feldern Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Opportunities und Threats werden mithilfe einer Marktanalyse untersucht und beziehen sich auf den Markt des öffentlichen Nahverkehrs. Die Felder Strengths und Weaknesses sollen die Stärken und Schwächen der Sharing Economy aufzeigen. Die SWOT-Analyse wurde insbesondere deshalb zur Beantwortung der Forschungsfrage ausgewählt, da sie sich fallorientiert auf die vorliegende Problematik anpassen lässt und außerdem dafür bekannt ist umsetzbare und praxisnahe Vorstöße zum Heben von Wettbewerbsvorteilen zu liefern. Da in dieser Thesis nicht im klassischen Sinne ein Unternehmen und seine Umwelt analysiert, sondern eine Branche und ein Geschäftsmodell in den Fokus gerückt werden, muss die SWOT-Analyse modifiziert werden. Chancen und Risiken ergründen sich durch eine Markt- und Branchenanalyse des öffentlichen Nahverkehrs. Stärken und Schwächen lassen sich durch eine Stärken- und Schwächen-Analyse der Sharing Economy erforschen. Als Ergebnis werden vier Strategien erwartet, die jeweils einzeln bewertet werden sollen – hierbei fokussiert diese Arbeit insbesondere die Umsetzbarkeit und praktische Relevanz. Die wissenschaftliche Arbeit gliedert sich in vier Abschnitte. Der erste Teil widmet sich der Darstellung der theoretischen Grundlagen und Definitionen wesentlicher notwendiger Fachbegriffe. Anschließend werden die Chancen und Risiken für den öffentlichen Nahverkehr, sowie Stärken und Schwächen der Sharing Economy identifiziert. Diese Analysen führen zur SWOT-Analyse, aus derer sich diverse Strategieansätze ableiten lassen. Im Anschluss wird diskutiert, ob und wie die Strategien zu bewerten sind. Ein Fazit und ein kurzer Ausblick zur möglichen Zukunft des Nahverkehrsmarkts, wie auch der Sharing Economy, beschließen die Thesis.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definition grundlegender Begriffe

„[Sharing Economy is the] collaborative consumption made by the activities of sharing, exchanging, and rental of resources without owning the good.“¹⁰

Lawrence Lessig definiert die Sharing Economy als gemeinschaftlichen Konsum, der durch das Teilen, Tauschen und Mieten diverser Ressourcen geprägt ist, ohne diese zu besitzen – mit dieser Aussage definiert er das Prinzip „Nutzen statt Besitzen“. Eine allgemein anerkannte Definition der Sharing Economy gibt es nicht. Das Modell lässt sich als Ökonomie des Teilens oder wie man auch liest, als das „[...] systematische Ausleihen von Gegenständen und gegenseitiges Bereitstellen von Gegenständen, Räumen und Flächen [...]“¹¹ verstehen. Demnach werden freie Kapazitäten durch einen Dritten angeboten und genutzt. Eine Entwicklung, die erfordert, dass die Bereitschaft eines Jeden auf sein Eigentum zu verzichten und dieses mit anderen zu teilen steigt.

Das ökonomische Prinzip der Sharing Economy basiert in der Praxis vorrangig auf web- oder appbasierten Plattformen,¹² auf der Angebote und Gesuche veröffentlicht werden. Ziel dahinter ist, Anbieter und Nachfrager zusammenzuführen.¹³ Neben dem Schaffen eines Leih-Marktplatzes, kann so auch das Gemeinschaftsgefühl einer Gesellschaft, die auf die Ressourcen Anderer zugreift, gesteigert werden. Gleiches gilt für die nachhaltige Nutzung von Gütern, denn selten oder nicht genutzte Güter werden dank dieser Plattform häufiger verwendet.¹⁴ Das Geschäftsmodell der Sharing Economy hat erst dank der zunehmenden Nutzung von sozialen Netzwerken und elektronischen Marktplätzen Einzug in das Wirtschaftsleben erfahren und wird durch die steigende Anbindung der Menschen an mobile Endgeräte verbreitet.¹⁵ Während heute noch ein relativ kleiner Personenkreis dazu bereit ist das eigene Hab und Gut mit anderen, geschweige denn Fremden, zu teilen, ist es die Hypothese dieser Arbeit,

¹⁰ Lessig, 2008, Remix. Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy, S. 45.

¹¹ Springer Gabler Verlag, 2017a, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Sharing Economy: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/688938792/sharing-economy-v5.html>.

¹² Vgl. Meyer, 2016, Über-Positive. Why Americans love the Sharing Economy, New York, S. 1 ff.

¹³ Vgl. Demary, 2015, S. 5.

¹⁴ Vgl. Baumgärtel, 2014, Sharing Economy. Teile und verdiene. IN: Die Zeit. 27/2014, S. 3 f.

¹⁵ Vgl. Eichhorst/Spermann, 2015, S. 3.

dass sich diese Grundeinstellung der Gesellschaft in den nächsten Jahren grundlegend ändern wird. Gründe und Argumente hierfür gibt es genug und nicht umsonst erfahren Unternehmen mit Pioniergeist und Sharing-Prinzipien enormen Zuspruch. Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass zum jetzigen Zeitpunkt kaum jemand teuer erstandene Wohnungen, Fahrzeuge oder Werkzeuge Dritten zur Verfügung stellen würde – der Mensch pocht auf sein Eigentum. Nachfolgende Grafik veranschaulicht einzelne Branchen, in denen schon heute Anbieter mit einem Sharing Economy Geschäftsmodell auf dem Markt sind– teilweise höchst erfolgreich.

Transport	Unterkunft	Güter	Dienstleistungen	Finanzen	Medien
Uber	Airbnb	Kleiderkreisel	Upworth	Auxmoney	SoundCloud
Blabla Car	Wimdu	Patagonia	Taskrabbit	Cashare	Netflix
Car2Go	Couchsurfing	Preloved	Diplomero	Bondora	Amazon prime

Tabelle 1: Übersicht einiger Branchen und Anbieter der Sharing Economy¹⁶

Aufgrund der Tatsache, dass sich die vorliegende Thesis insbesondere mit der Transportbranche, und hierbei vor allem dem Personentransport, konzentriert, wird später nochmals gesondert Bezug zum obig genannten Unternehmen Uber B.V. genommen.

Da eine Strategieentwicklung Kernziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist, soll weiterhin definiert werden, was der Terminus Strategie im Zusammenhang mit strategischer Planung bedeutet. Um die folgenden Kapitel durchdringen zu können, bedarf es einer einheitlichen Definition des Begriffs, sowie eines gemeinsamen Verständnisses zwischen Autor und Leser. Als Strategie gilt dabei allgemein die „[...] langfristige Verhaltensweise [...] der Unternehmung [...] gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“¹⁷. Es handelt sich bei einer Strategie also um die Planung von Maßnahmen zur Erreichung vorformulierter qualitativer, sowie

¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte, 2015, S. 7.

¹⁷ Springer Gabler Verlag, 2017a.

quantitativer Zielen. Um eine Strategie zu entwickeln bedarf es zunächst einer IST-Analyse der externen und internen Faktoren, die aufzeigt, wie sich das Unternehmen aktuell in der Umwelt positioniert hat und welche Stärken und Schwächen dieses in einem agilen Umfeld ausmacht. Weiterhin ist eine SOLL-Analyse von Nöten, die darlegt, wie sich ein Unternehmen in Zukunft nach erfolgreich umgesetzter Strategie am Markt positioniert sehen möchte. Die Differenz zwischen IST- und SOLL-Unternehmen zeigt auf, an welchen Punkten eine Strategie ansetzen soll, sodass sie den gewünschten Zielwert erreichen kann. Zur Durchführung einer SOLL-IST-Analyse können verschiedene Methoden und Instrumente herangezogen werden. Im weiteren Verlauf der vorliegenden Ausarbeitung werden verschiedene Analyseinstrumente gesondert dargestellt.¹⁸

Ein weiterer Begriff, der in dieser Arbeit vielfach thematisiert wird, ist der des öffentlichen Personennahverkehrs. Hierunter versteht man einen „[...] räumliche(n) Bereich zur Beförderung von Personen im Berufs-, Ausbildungs-, Einkaufs- und sonstigen alltäglichen Verkehr mit Fahrzeugen des Straßen-, Schienen- und Schiffsverkehrs [...]“¹⁹. Unter den Begriff fallen zum Beispiel Transportmittel, wie Omnibusse, Straßenbahnen, Hochbahnen oder ähnliches, sowie Linien-, Fähr- und Übersetzverkehr, sofern diese nicht eine Transportstrecke von 50 Kilometer übersteigen.²⁰ Träger des ÖPNV sind private, kommunale und gemischtwirtschaftliche Unternehmen, wie auch Regionaleisenbahngesellschaften und zu Teilen auch die Deutsche Bahn AG. Diese Träger sind zumeist kommunal organisiert und meist kommerzgetrieben und ergebnisorientiert. Vom öffentlichen Personennahverkehr ist insbesondere der verwandte Personenfernverkehrs, sowie der Güter- und der sogenannten Individualverkehrs abzugrenzen.²¹

¹⁸ Vgl. Doppler K. /Lauterburg C., 2008: Strategieentwicklung. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage. Frankfurt. S. 467 ff.

¹⁹ Springer Gabler Verlag, 2017c, Stichwort: Öffentlicher Personennahverkehr.

²⁰ Vgl. Springer Gabler Verlag, 2017c.

²¹ Vgl. Alba, 2006, Das Fachwort im Verkehr. Grundbegriffe des ÖPNV, 3. Auflage, DVV Media Group, S. 137.

2.2 Betrachtung und Vorstellung der Sharing Economy

2.2.1 Entwicklung, Forschungsstand und Trends

Das Phänomen der Sharing Economy ist nichts Neues. Nicht erst seit heute existieren verschiedene Ausprägungen des Teilens mit anderen, oftmals zunächst Unbekannte. Egal ob Wohngemeinschaften, Leihbibliotheken oder Kostümverleihe, sie alle waren erste Ausprägungen einer heutigen Sharing Economy. Erstmalig wurde der Begriff der Sharing Economy von dem renommierten Harvard-Ökonom Martin Weitzman in seinem gleichnamigen Buch erwähnt.²² Weitzman formulierte im Jahre 1984 die Hypothese, dass sich „der Wohlstand für alle erhöht [...], je mehr alle Marktteilnehmer miteinander teilen.“²³ Dabei ging er davon aus, dass sowohl einkommensschwache, als auch finanzstarke Personen vom Teilen ungenutzter Ressourcen profitieren können.

Dieser Trend des „Nutzens statt Besitzens“ erfährt seit Jahren auch dank des Erfolgs digitaler Technologien ein stetiges Wachstum.²⁴ Ein Jahr nach der Einführung des ersten iPhones erfuhren Pioniere der Sharing Economy exponentiellen Zuspruch.²⁵ Dank der durch die mobilen Endgeräte entstandenen Dynamik konnten Sharing Plattformen entstehen und verbreitet werden. Mittlerweile existieren für die verschiedensten Branchen und Güterströme Tauschplattformen im Internet.²⁶ Laut einer Umfrage von PricewaterhouseCoopers haben 46 Prozent der Deutschen schon einmal ein Angebot der Sharing Economy genutzt. Es ist wahrscheinlich, dass dieses Modell weiteren Zuspruch gewinnen wird. 64 Prozent der Befragten, die bisher noch kein Angebot der Sharing Economy genutzt haben, planen dies in den nächsten zwei Jahren zu tun.²⁷ Seit 2005 hat sich die Anzahl der Nutzer fast verdoppelt.²⁸ Im Jahr 2021 soll laut Schätzungen die Anzahl von genutzten Mitfahrgelegenheiten bereits auf

²² Vgl. Baumgärtel, 2014.

²³ Vgl. Ebenda.

²⁴ Vgl. Demary, 2014.

²⁵ Vgl. Eichhorst & Spermann, 2015, S. 8.

²⁶ Vgl. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2015, Sharing Economy: Teile und Verdienne! Wo steht die Schweiz?: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-business/articles/the-sharing-economy.html>, S. 7.

²⁷ Vgl. Price WaterhouseCoopers, 2015a.

²⁸ Vgl. Mobility, 2016, S.3.

knapp 7 Millionen steigen.²⁹ Das bedeutet eine Verdreifachung der Teilnehmer verglichen mit 2015. Dabei steigen nicht nur Nutzerzahlen, sondern auch Umsatz- und Profitwerte erhöhen sich gleichermaßen – globale Umsatzwerte von über 300 Milliarden US Dollar jährlich werden für diese Branche erwartet. Im Jahr 2015 lag dieser noch bei 15 Milliarden US Dollar.³⁰ All diese Zahlen, Daten und Fakten zeigen insbesondere eines. Während der Begriff der Sharing Economy bereits in den 1980er erstmalig genannt wurde, und Sharing-Plattformen Anfang der 2000er Auftrieb erfuhren, lässt sich der Erfolg der Sharing Economy Pioniere erst seit kurzem erkennen. Die Branche ist im Aufschwung und scheint langsam aber sicher etablierte Unternehmen aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft zu verdrängen. Die Zeit der Sharing Economy scheint endgültig angebrochen. Um nachhaltig erfolgreich zu sein müssen traditionelle Branchen und Unternehmen diesen Trend erkennen, umdenken und bestenfalls auf das eigene Geschäftsmodell anzuwenden.

2.2.2 Ausprägungen und Geschäftsmodelle

Im Rahmen der Sharing Economy spricht man allgemein von drei unterschiedlichen Geschäftsmodellen: Business-to-Business (B2B), Business-to-Consumer (B2C) und Peer-to-Peer (P2P). Nachfolgend werden alle drei Modelle detailliert beschrieben.

Das B2B-Modell beschreibt, wie der Name ausdrückt, eine Geschäftsbeziehung mindestens zweier Unternehmen.³¹ Dabei stellt das eine Unternehmen sein Eigentum typischerweise gegen ein Entgelt einem anderen Unternehmen zur Verfügung. Als Beispiel für die B2B Sharing Economy sind im Transportsektor insbesondere Geschäftswagenleasingunternehmen zu nennen. Dabei wird, wie weithin bekannt, der Wagen selbst nicht Eigentum des leihenden Unternehmens. Leasing ist dabei als Ausprägung des Mietens oder Leihens zu werten. Der Verleihende überlässt dem Kunden befristet sein Eigentum.³²

Das B2C-Modell hingegen betrachtet nicht die Interaktion zweier Unternehmen, sondern das Verhältnis eines Unternehmens gegenüber einer natürlichen Person als

²⁹ Vgl. Statista, 2017.

³⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2015b, The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series. New York: PricewaterhouseCoopers.

³¹ Vgl. Baaken, 2002, Business-to-Business-Kommunikation: Neue Entwicklungen im B2B-Marketing, Berlin, Erich Schmidt Verlag, S. 5.

³² Vgl. Löbach, 2015, Leasing. Eine Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Aspekte, Hamburg, Igel Verlag RWS, S. 18.

Kunden.³³ In dieser Beziehung gilt der Kunde als anonym und ist anders als im B2B-Bereich als ‚Laufkundschaft‘ zu werten.³⁴ Möchte man wiederum spezifisch für den Transportsektor Beispiele für diese Ausprägung der Sharing Economy finden, so wird man vorrangig im Bereich des Car Sharings fündig. Unternehmen, wie Car2Go, der Daimler AG und der Autovermietung Europcar, oder Drive Now, von BMW und Sixt, gelten hier als Vorreiter und sind bereits heute weltweit verbreitet. Dabei kann sich der Nutzer bei den Carsharing-Anbietern registrieren und an den in der App angegebenen Standorten ein freies Auto leihen. Mithilfe der App wird das Auto reserviert, geöffnet und geschlossen. Alternativ nutzen einige wenige Unternehmen zusätzlich eine Kundenkarte (so zum Beispiel Drive Now)³⁵, mit der das Auto freigeschaltet werden kann. Über das dort hinterlegte Konto werden sämtliche Gebühren der Ausleihe abgerechnet.³⁶

Abschließend soll noch das dritte Geschäftsmodell der Sharing Economy, nämlich das sogenannte Peer-to-Peer-Modell, erläutert werden. Der Begriff ‚Peer‘ kommt aus dem Englischen und ist mit dem deutschen Wort ‚Gleichgestellter‘ zu übersetzen.³⁷ Nicht überraschend beschäftigt sich daher das Peer-to-Peer Modell mit zwei gleichrangig beteiligten Partnern – diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer rechtlichen Stellung nicht. Seinen Ursprung findet besagtes Modell in der IT Branche und beschreibt hier zwei quasi gleichrangige Rechner innerhalb von Filesharing Plattformen – Marktplätze für den Austausch von Daten. Populär wurde das Teilen zwischen zwei Peers dank des Trends des Austauschs von Musik- und Videodateien auf legalem Wege.³⁸ Dadurch entdeckte man das Potential von Plattformen als Marktplatz von Gütern und später dann auch Dienstleistungen. Wenn Anbieter auf frühere Filesharing-Plattform zugreifen können, um dort ihre Angebote interessierten Dritten anzubieten, dann lässt sich dieses Modell auch für beispielweise Wohnungen, Fahrzeuge, Lebensmittel und vieles mehr adaptieren.³⁹ Wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, fungiert die Plattform als Vermittler. Hier können Angebote eingestellt werden die Nachfragern sortiert und strukturiert angeboten werden.

³³ Vgl. Baaken, 2002, S. 5.

³⁴ Vgl. Ebenda, S. 5 f.

³⁵ Vgl. DriveNow, 2017, Wie funktioniert Carsharing mit DriveNow??: <https://www.drive-now.com/de/de/how-it-works/>.

³⁶ Vgl. DriveNow, 2017, vgl. Car2go, 2017, Wie funktioniert car2go?: <https://www.car2go.com/DE/de/#76281>.

³⁷ Vgl. Brinkel, 2006, Filesharing. Verantwortlichkeit in Peer-to-Peer Tauschplattformen. Tübingen, Mohr Siebeck.

³⁸ Vgl. Brinkel, 2006, S. 13 ff.

³⁹ Vgl. Ebenda, S. 39 ff.

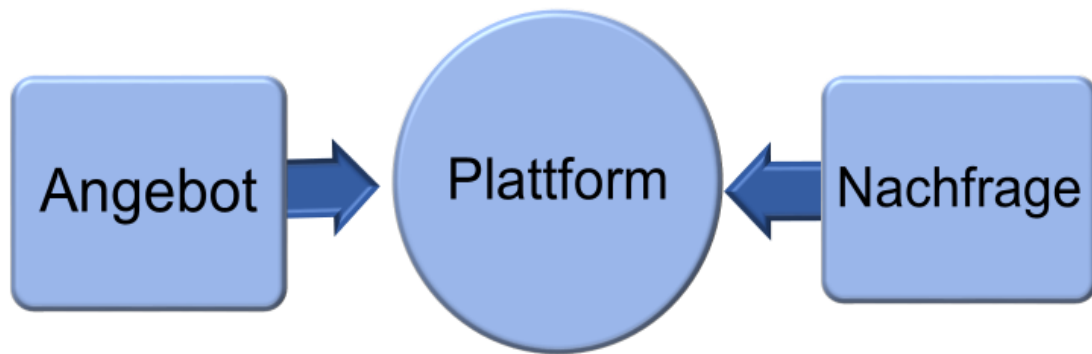


Abbildung 1: Peer-to-Peer-Modell⁴⁰

2.2.3 Best Practice Beispiel Uber Technologies Inc.

Das wohl mit bekannteste Beispiel eines Sharing Economy Anbieters bildet die Uber Technologies Inc. Uber gilt als ein standortbasierter Echtzeit-Mitfahrdienst und fungiert als Vermittler zur Personenbeförderung.⁴¹ Das macht das Unternehmen zum Paradebeispiel für die Sharing Economy und verkörpert somit das zuvor beschriebene Peer-to-Peer-Modell. Aus steuertechnischen Gründen firmiert Uber seit kurzem als ‚Besloten Vennootschap met beperkte aansprakelijkheid‘, kurz B.V. und ist somit in den Niederlanden registriert – diese Rechtsform ähnelt der deutschen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).⁴² Das ursprüngliche Unternehmen Uber Technologies Inc. wurde 2009 von Travis Kalanick, dem heutigen Geschäftsführer, und seinem damaligen Geschäftspartner Garrett Camp in San Francisco gegründet.⁴³ Die letzten Jahre über konnte Uber stetig wachsen und seinen Umsatz steigern. Im Juni des Jahres 2016 und somit sieben Jahre nach Gründung konnte man bereits in über 500 Städten in 70 Ländern weltweit Dienste des Sharing Economy Anbieters in Anspruch nehmen. Dabei wurde innerhalb des ersten Halbjahres 2016 ein Umsatz von 2,1 Milliarden US Dollar erwirtschaftet.⁴⁴ Noch 2009 beschäftigte sich das Unternehmen weniger mit der Organisation von Fahrten Dritter, sondern mit einem klassischen

⁴⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Demary, 2015, S.5.

⁴¹ Vgl. Slee, 2016, S. 186.

⁴² Vgl. Slee, 2016, S. 191.

⁴³ Vgl. Uber Technologies Inc., 2017a, Unser Fahrtenbuch.: <https://www.uber.com/de/our-story/>.

⁴⁴ Vgl. Forbes Magazin, 2016, Weltweiter Umsatz von Uber im Zeitraum 2013 bis zum 1. Halbjahr 2016 (in Millionen US-Dollar): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/652360/umfrage/umsatz-von-uber-weltweit/>.

Limousinen Service, dem heutigen UberBlack. Neben dieses ursprünglichen Geschäftsmodells entwickelte man anschließend das sogenannte UberPop, den Mitfahrdienst, welcher auf dem Peer-to-Peer-Prinzip basiert, UberTaxi, eine Taxivermittlung, UberX, eine Vermittlung durch ein Beförderungsunternehmen – eine Alternative zu Ländern, die UberPop verbieten – sowie diverse luxuriöse Versionen von UberPop. Dank seines umfassenden und innovativen Produktportfolios und der Vielzahl registrierter Nutzer wird der Wert des Unternehmens mittlerweile auf rund 62,5 Milliarden US Dollar geschätzt.⁴⁵ Dieser horrende Unternehmenswert ist auch der Tatsache zuzuschreiben, dass einige Großinvestoren wie Goldman Sachs, Microsoft, Qatar Investment, oder die Tata Group Interesse an Uber gefunden haben.⁴⁶

Über eine Uber Applikation suchen Fahrgäste nach Fahrten zu ihrem gewünschten Ziel und quasi private Fahrer können ihre Fahrleistungen anbieten. Der Fahrgast bestellt hierbei einen Fahrer an den von ihm gewünschten Ort und der Fahrer holt diesen entsprechend ab. Uber selbst übernimmt hierbei die Funktion eines Vermittlers und stellt eine Plattform zur Verfügung, die es erlaubt, dass Anbietender und Abnehmer miteinander in Kontakt treten. Der Fahrgast soll somit kosten- und ressourcenschonend von seinem Standort an eine gewünschte Destination befördert werden.⁴⁷ Jegliche Interaktionen zwischen dem Nutzer, dem Fahrer und Uber selbst werden über die App geregelt – Bestellung und Bezahlungen funktionieren online. Dank Standortermittlung via GPS bedarf es auch keiner detaillierten Schilderungen zwecks des Abholortes, und die Uber App wird in die Lage versetzt den nächsten Fahrer der Route zuzuordnen und zu beauftragen. Auch der Sicherheitsgedanke wird von Uber aufgegriffen – während der Wartezeit kann der Kunde Informationen und Bewertungen über den Fahrer einsehen. Der Hintergrund dieser Funktion lässt sich damit begründen, als dass jeder, der einen international anerkannten Führerschein besitzt und Zugriff auf ein Auto hat, sich als Fahrer der App registrieren kann – zusätzliche Prüfungen sind nicht notwendig.⁴⁸

⁴⁵ Vgl. Carson & Martens, 2015, Uber ist jetzt mehr als 60 Milliarden Dollar wert: <http://www.businessinsider.de/uber-ist-jetzt-mehr-als-60-milliarden-dollar-wert-2015-12>, vgl. Schlenk, 2016, Das passiert wenn sich die Chefs von Uber und Daimler treffen: <http://www.gruenderszene.de/automotive-mobility/noah16-daimler-uber-zetsche-kalanick>.

⁴⁶ Vgl. Crunchbase, 2017, Uber. Investors: <https://www.crunchbase.com/organization/uber/investors>.

⁴⁷ Vgl. Brühn & Götz, 2014, Die Modelle Uber und Airbnb: Unlauterer Wettbewerb oder eine neue Form der Sharing Economy? Ifo Schnelldienst, S. 5.

⁴⁸ Vgl. Uber Technologies Inc., 2017b, Voraussetzungen.: <https://www.uber.com/de/drive/requirements/>.

2.3 Darlegung relevanter Instrumente der Wirtschaftswissenschaften zur Analyse von Chancen & Risiken

2.3.1 Identifikation notwendiger Methoden zur Strategiefindung

Aufgrund der Tatsache, dass sich die vorliegende Arbeit insbesondere mit der Strategieentwicklung beschäftigt, wurde sich dazu entschlossen auf klassische Instrumente der Wirtschaftswissenschaften zurückzugreifen, die eine Anleitung zur Strategiefindung an die Hand geben. In der klassischen Literatur werden hierzu meist zwei Instrumente genannt: zum einen die Boston Consulting Matrix (BCG-Matrix) und die SWOT-Analyse. Beide Instrumente zielen darauf ab Strategien aus einer Vier-Felder-Matrix abzuleiten. Die BCG-Matrix wird an den Achsen Marktwachstum und relativem Marktanteil abgemessen und somit in vier Felder gegrenzt. In besagte Felder werden dann strategische Geschäftseinheiten eines Unternehmens eingeordnet, um darauf aufbauend je nach Lage der Einheit Normstrategien abzuleiten.⁴⁹ Aufgrund der Tatsache, dass sich die BCG-Matrix jedoch weniger damit beschäftigt neue Strategien zu entwickeln, sondern viel mehr genormte Strategien für Bestandseinheiten abzuleiten, wurde entschieden dieses Instrument im Rahmen dieser Thesis nicht weiter zu belasten.

Die SWOT-Analyse wiederum steht als Akronym für die Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die SWOT-Analyse beschäftigt sich dabei mit der Analyse der spezifischen Unternehmenssituation und versucht fallorientiert die jeweils richtigen Strategien zur Steigerung von Wettbewerbsvorteilen zu entwickeln. Dabei hat die SWOT-Analyse nicht den Anspruch ausschließlich realistische Ideen und Konzepte zu generieren, sondern ist durchaus dafür konzipiert ein gewisses innovatives Element in den Strategiefindungsprozess zu integrieren, um letztlich die Bandbreite eines Unternehmens positiv variiert zu beeinflussen. Finales Ziel der SWOT-Analyse ist die

⁴⁹ Vgl. Buchholz, 2013, Strategisches Controlling: Grundlagen - Instrumente – Konzepte, Wiesbaden, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, S.161.

Evaluation der bestmöglichen Verteilung unternehmenseigener Ressourcen, zur nachhaltigen Nutzung künftiger Märkte.⁵⁰

Die zuvor erwähnte Situationsanalyse setzt sich typischerweise aus einer externen und internen Untersuchung der Umwelt, sowie der Branche zusammen.⁵¹ Die externe Analyse oder auch Umwelt- oder Umfeldanalyse genannt, untersucht die äußeren Einflüsse des Marktes auf das Unternehmen. Auch Interdependenzen innerhalb des Marktes und der Branche stehen im Fokus der Situationsanalyse. Die interne Untersuchung prüft das Unternehmen auf dessen Stärken und Schwächen. Die Resultate der externen Umwelt-, sowie der internen Stärken-Schwächen-Analyse werden innerhalb der Vier-Felder-SWOT-Matrix gegenübergestellt.⁵²

Da es Ziel dieser Thesis ist die SWOT-Matrix für Strategieansätze zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen für den öffentlichen Nahverkehr zu nutzen, bedarf es einer fallorientierten Adaption des eigentlichen Grundmodells. Dabei werden die interne, sowie die externe Dimension dezidiert auf die vorliegende Thematik angepasst. Die interne Perspektive soll sich dabei nicht auf ein spezielles Unternehmens konzentrieren, sondern Stärken und Schwächen der Sharing Economy selbst beleuchten. Die Umweltanalyse reduziert sich wiederum rein auf den Markt des öffentlichen Personennahverkehrs. Es werden insbesondere globale Einflüsse speziell auf diese Branche untersucht. Der Aufbau der adaptierten SWOT-Analyse ist in der nachfolgenden Abbildung graphisch dargestellt und nachzuvollziehen.

⁵⁰ Vgl. Spraul & Oeser, 2007, Controlling, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 199 f.

⁵¹ Vgl. Trommsdorff, 2010, Strategische Situationsanalyse: https://www.marketing.tu-berlin.de/fileadmin/fg44/download_strat/ws1011/ABWL_VL_03_Situationsanalyse.pdf.

⁵² Vgl. Zerres, 2006, Handbuch. Marketing Controlling, Wiesbaden, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 15.

		Öffentlicher Personennahverkehr	
		Opportunities	Threats
Sharing Economy	Strengths	SO	ST
	Weaknesses	WO	WT

Abbildung 2: Adaptierte SWOT-Matrix⁵³

2.3.2 Auswahl geeigneter Instrumente zur Situationsanalyse

Nachdem erfolgreich das wirtschaftswissenschaftliche Instrument ausgewählt werden konnte, anhand dessen im nachfolgenden Verlauf wettbewerbsvorteilssteigernde Strategien für den öffentlichen Personennahverkehr entwickelt werden sollen gilt es nun die geeigneten Analyseinstrumente der Situationsanalyse zu bestimmen. Wie oben definiert besteht eine Situationsanalyse typischerweise aus einer Umweltanalyse, sowie einer internen Analyse. Dieses Konstrukt soll auch hier beibehalten werden. Unter der Umweltanalyse versteht man dabei die Untersuchung des direkten und indirekten Umfeldes eines Unternehmens.⁵⁴ Eine Vielzahl an Instrumenten bietet sich an, um die Umwelt strukturiert zu beleuchten. Dazu gehören Methoden, wie die Delphi Technik, die Stakeholder Analyse, die STEP Analyse und das Drei-Umwelten-Modell. Zu beachten ist hierbei, dass die verschiedenen Instrumente zumeist unterschiedlichste Objekte in den Fokus ihrer Analyse stellen und somit zumeist unterschiedliche Aussagen treffen.

⁵³ Eigene Darstellung

⁵⁴ Vgl. Camphausen, 2013, Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling, München, Oldenbourg Verlag, S. 51.

Nachfolgende Tabelle zeigt eine Auswahl von Analysemethoden auf, und betrachtet diese dabei hinsichtlich ihres Untersuchungsrahmens, sowie ihrer tatsächlichen methodischen Vorgehensweise. Es ist davon auszugehen, dass jedes der hier dargelegten Instrumente wesentliche Perspektiven des öffentlichen Personennahverkehrs beleuchten würden, jedoch gilt es sich auf eines dieser Instrumente festzulegen, um eine komprimierte Auffassung der globalen Umwelt zu gewinnen. Demnach soll das optimale Instrument identifiziert werden.

Instrument	Untersuchungsrahmen	Methode
Delphi Technik	Bewertung der Zukunft durch die Analyse von Expertenmeinungen	Expertenbefragung
Stakeholder Analyse	Ermittlung von Interessensgruppen	Erstellung eines Stakeholder Diagramms
STEP Analyse	Betrachtung des globalen Umfelds	Betrachtung politischer, wirtschaftlicher, sozialer und technologischer Einflussfaktoren
3 Umwelten Modell	Einteilung der Umwelt in drei Ebenen	Untersuchung jeder einzelnen Ebene

Tabelle 2: Auswahl von Analyseinstrumenten der Umweltanalyse⁵⁵

Die Delphi-Technik konzentriert sich auf die Sammlung verschiedener Expertenmeinungen hinsichtlich der Analyse von Zukunftsprognosen. Die Zusammenfassung der daraus resultierenden Ergebnisse gilt als Kernaufgabe der Delphi-Technik.⁵⁶ Die Stakeholder-Analyse hingegen stellt die entsprechenden Interessensgruppen in den Fokus und versucht diese zu ermitteln. Auch die Art und Weise, in der besagte Interessengruppen zueinander beziehungsstechnisch stehen, wird untersucht. Typischerweise nutzt man hierzu ein sogenanntes Stakeholder-Diagramm, das alle Stakeholder eines Unternehmens gruppiert.⁵⁷ Weiterhin erforscht die STEP-Analyse das makroökonomische Umfeld einer Unternehmung. Sie

⁵⁵ Eigene Darstellung

⁵⁶ Vgl. Weber, 1990, Wirtschaftsprognostik, München, Franz Vahlen Verlag, S. 127.

⁵⁷ Vgl. Stötzer, 2009, Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH, S. 133.

untersucht globale Begebenheiten, indem sie den Schwerpunkt Ihrer Analyse auf Einflussfaktoren des ökonomischen, politischen, technischen und sozialen Umfelds legt.⁵⁸ Das Drei-Umwelten-Modell unterteilt das Umfeld des Unternehmens in drei Ebenen. Die interne Umwelt untersucht die internen Prozesse und Fertigkeiten, die unkontrollierbaren, aber beeinflussbaren Stakeholder werden auf Ebene zwei, der nahen Umwelt dargestellt und im Rahmen einer dritten Ebene unterteilt man die sogenannte ferne Umwelt in maßgebliche Perspektiven und analysiert dabei insbesondere die Faktoren, die als nicht kontrollierbar oder beeinflussbar gelten.⁵⁹

Basierend auf den zuvor vorgestellten Instrumenten zur Analyse eines globalen Umfelds, bedarf es weiterhin der anschließenden Auswahl einer Methodik zur weiteren Nachverfolgung im Rahmen dieser Ausarbeitung. Ziel ist dabei weiterhin die Strategieentwicklung für den öffentlichen Personennahverkehr. Nach einer genauen Betrachtung eines jeden einzelnen Instruments kann letztlich festgestellt werden, dass sich die STEP-Analyse am besten als Instrument für eine SWOT-Matrix mit oben benanntem Ziel eignet. Während die Delphi-Technik in ihrer Ausarbeitung im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit aufgrund ihres Umfangs nicht durchzuführen gewesen wäre, die Stakeholder Analyse ihren Fokus rein auf das Gruppieren von Interessensgruppen und nicht auf sonstige globale Einflüsse legt, fände das Drei-Umwelten-Modell noch am ehesten Zuspruch, um für eine SWOT-Matrix verwendet zu werden. Doch erweckt diese Methodik den Eindruck verschiedene Ebenen eher oberflächlich abarbeiten zu wollen. Daher wurde sich weiterhin dazu entschieden begleitend zur STEP-Analyse das Instrument der Branchenstrukturanalyse nach Michael Porter – einem der bekanntesten Wirtschaftsökonomen überhaupt – anzuwenden, um auch marktinterne Facetten abzufragen. Auch das Instrument des Marktlebenszyklus hätte hier zur Auswahl gestanden, doch zeigt dieser lediglich auf, wie sich ein Markt in der Vergangenheit entwickelt hat und auf welchem Niveau er sich in der Gegenwart befindet. Rückschlüsse auf die Triebkräfte einer Branche sind nicht möglich.

Neben der soeben beschriebenen zweistufigen Umweltanalyse besteht eine Situationsanalyse weiterhin aus der Untersuchung der internen Begebenheiten einer

⁵⁸ Vgl. Meier, 2011, Strategische Unternehmensführung: Von der Vision zur Umsetzung, Hamburg, Diplomica Verlag, S. 17 f.

⁵⁹ Vgl. Deutsche Akademie für Management, 2017, Umweltanalyse: <https://www.akademie-management.de/fernstudium-management/glossar/umweltanalyse>.

Unternehmung.⁶⁰ Diese untersucht eine Organisation auf deren Stärken und Schwächen und soll im vorliegenden Fall die Sharing Economy, und insbesondere das Peer-to-Peer-Modell in den Fokus ihrer Ausarbeitung stellen. Qualitative und Quantitative Kriterien gelten als Anhaltspunkt für die Analyse.⁶¹

2.3.3 Methodik und Instrumente

Nach Auswahl der passenden Instrumente sollen diese im Folgenden beschrieben und später am Beispiel der Sharing Economy im öffentlichen Personennahverkehr umgesetzt werden. Beginnend bei der STEP-Analyse ist zunächst festzuhalten, dass das Akronym STEP für die englischen Begriffe ‚social‘ (sozial), ‚technological‘ (technisch), ‚economical‘ (ökonomisch) und ‚political‘ (politisch) steht. Häufig wird in der Literatur auch von der PEST-Analyse gesprochen, beide Begriffe sind synonym zu verstehen. Die STEP-Analyse sammelt globale Begebenheiten und Einflussfaktoren.⁶² Der gesellschaftliche Wandel und die Interessen der Allgemeinheit werden durch den sozialen Aspekt abgedeckt. Die Kategorie Technik befasst sich mit naturwissenschaftlichen und technologischen Neuerungen, die das Unternehmen tangieren – hier sind beispielsweise Softwareentwicklungen zu nennen. Betrachtet man die wirtschaftliche Dimension, so sind makroökonomische Kennzahlen wichtig. Für die Umweltkategorie Politik spielen das frühzeitige Erkennen von neuen gesetzlichen Regelungen, sowie vorherrschende Parteitrends eine große Rolle.⁶³ Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick von exemplarischen Einflussfaktoren für die unterschiedlichen Untersuchungsebenen.

⁶⁰ Vgl. Camphausen, 2013, S. 53.

⁶¹ Vgl. Achtenhagen & Wolff von der Sahl, 2012, Situationen analysieren. Interne Unternehmensanalyse, Berlin, Bundesministerium für Wirtschaft und Technik, S. 5.

⁶² Vgl. Kotler & Keller, 2007, Marketing Management, Old Tappan, 12. Auflage, Pearson Studium, S. 85 ff.

⁶³ Vgl. Wagner, 2007, Strategie und Management-Werkzeuge, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 13.

Untersuchungsebene	Einflussfaktoren
Social	Demographischer Wandel Werte und Normen Einkommensverteilung
Technological	Neue Produkte und Prozesse Staatliches Forschungsbudget Anzahl von Bildungseinrichtungen
Economical	Inflation Zinsniveau Wirtschaftswachstum
Political	Gesetzgebungen Wettbewerbsaufsicht Politische Stabilität

Tabelle 3: Auswahl exemplarischer Einflussfaktoren auf die Umwelt⁶⁴

Sobald alle allgemeinen Umwelteinflüsse erkannt wurden, bedarf es zusätzlich einer Betrachtung des relevanten Marktes – hier liegt laut Porter der Kern der Umweltanalyse, da globale Einflüsse die gesamte Branche gleichermaßen betreffen, brancheninterne Entwicklungen jedoch zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen führen können. Daher ist es auch Porters Modell der fünf entscheidenden Wettbewerbskräfte, die in der Branchenstrukturanalyse Anwendung finden. Branchen sind demnach von fünf Wettbewerbskräften abhängig.⁶⁵ Zum einen der Wettbewerb innerhalb einer Branche. Eine Branche bezeichnet dabei verschiedene Unternehmen mit einem vergleichbaren Leistungs- und Kundenportfolio.⁶⁶ Auf diesen internen Wettbewerb wirken Lieferanten- und Kundenmächte ein. Je nachdem welche Stellung das Unternehmen oder der Lieferant gegenüber des fokussierten Unternehmens hat, ist eine Verhandlungsmacht zu kategorisieren. Weiterhin kann der Einfluss potentieller Konkurrenten auf die Branche als vierte Triebkraft gewertet werden – abhängig von der Höhe der Markteintrittsbarrieren drängen oftmals neue Wettbewerber in eine Branche. Die fünfte und letzte Wettbewerbskraft ist die der Substitute. Hier spricht man von Ersatzprodukten zu dem eigentlichen Portfolio einer Branche, welche aufgrund eines möglicherweise besseren PreisLeistungsverhältnisses vom Kunden präferiert werden.⁶⁷

⁶⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wagner, 2007, S. 13.

⁶⁵ Vgl. Porter, 1998, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance, New York, Free Press, S. 39.

⁶⁶ Vgl. Zentes, & Swoboda, 2001, Grundbegriffe des Marketing, Stuttgart, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 64.

⁶⁷ Vgl. Porter, 1998, S. 274 ff.

Nachfolgend ist das Five Forces Modell nach Porter graphisch dargestellt. Im Zentrum steht dabei der interne Wettbewerb auf den die Kräfte von außen einwirken.

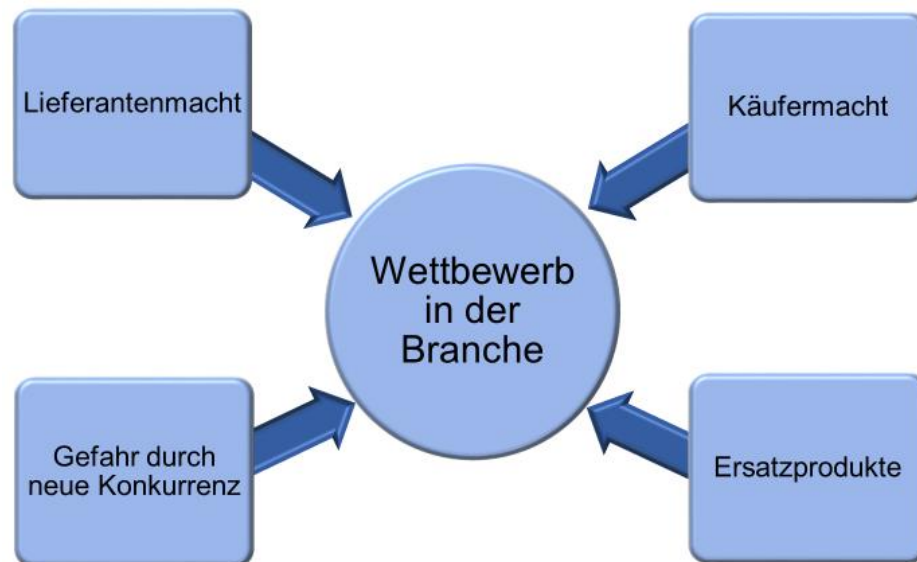


Abbildung 3: Porters Five Forces⁶⁸

Die Stärken und Schwächen Analyse postuliert eine reflektierende Selbstanalyse unternehmenseigener Faktoren. Dies funktioniert, indem das Unternehmen anhand von diversen Kriterienkatalogen in verschiedene Funktionsbereiche unterteilt wird. Anschließend wird der IST-Zustand erforscht und mit dem SOLL-Zustand verglichen.⁶⁹ Bei der Vorgehensweise der Selbstreflexion kann sich verschiedener Leitfragen bedient werden.

⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 1998, S. 39.

⁶⁹Vgl. Buchner, 2015, Was sind die Stärken und Schwächen meines Unternehmens?: <https://www.lexware.de/artikel/was-sind-die-staerken-und-schwaechen-meines-unternehmens/>.

Stärken	Schwächen
Wieso ist das Modell so erfolgreich?	Welche Schwachpunkte besitzt das Modell?
Welche besonderen Fähigkeiten zeichnet dieses aus?	In welchen Branchen/Bereichen herrschen Schwierigkeiten und wieso?
Was schätzen die Stakeholder an dem Prinzip?	Welche Barrieren stören den Prozess des Modells?
Was schätzen die Shareholder daran?	Gibt es Konfliktpotenzial? Welches? Worin liegen die Ursachen?
	Was verärgert die Stakeholder?

Tabelle 4: Leitfragen der Stärken und Schwächen Analyse⁷⁰

Wie oben zu sehen, beschäftigen sich solche Leitfragen unter anderem damit, was ein Unternehmen erfolgreich macht, welche Fähigkeiten innerhalb einer Organisation vereint sind, welches Verärgerungspotential möglich ist oder welche Barrieren existieren.

Sobald alle Analysen abgeschlossen sind liegt es nun an der SWOT-Matrix die Erkenntnisse über Markt und Unternehmen oder Branche in wettbewerbsvorteilssteigernde Strategien umzuwandeln. Die SWOT-Matrix lässt sich dabei als systematische Gegenüberstellung einzelner Umwelt- und Unternehmensfaktoren verstehen. Das Ziel ist deren bestmögliche Kombinationen zur Strategieentwicklung. Im Rahmen der SWOT-Analyse spricht man von vier Stoßrichtungen, die sich aus den Unternehmens- und Umweltfaktoren ergeben. Die Kombination aus Stärken und Chancen lässt sich mit dem Wort ‚ausbauen‘ umschreiben. Die sogenannten SO-Strategien beschreiben die Möglichkeit, wie ein Unternehmen Chancen in seinem Umfeld nutzen kann, um bereits bestehende Stärken weiter auszubauen. WO-Strategien dienen dem ‚aufholen‘. Positive Veränderungen in der Unternehmensumwelt sollen genutzt werden, um Schwächen der Organisation auszugleichen, beziehungsweise (wenn möglich) sogar in Stärken umzuwandeln. Diese Stoßrichtungen dienen einer offensiven Ausrichtung des Unternehmens – man möchte die Konkurrenz unter Druck setzen. Die übrigen Handlungsoptionen hingegen

⁷⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Achtenhagen/Wolff von der Sahl, 2012, S.5.

werden von Umweltrisiken geprägt und sind von Natur aus eher defensiv zu werten – es wird versucht zu vermeiden, dass Gefahren die eigene Unternehmung zurückwerfen. Daher lässt sich die Stärken-Risiken-Kategorie mit dem Begriff ‚absichern‘ umschreiben. Durch das konsequente Nutzen von ST-Strategien sollen Gefahren abgewandt werden. Zuletzt muss noch die schlechteste aller vier Optionen behandelt werden. Die Kombination aus Schwächen und Risiken beschreibt ein worst-case-Szenario. Daher gilt es dieses durch WT-Strategien zu vermeiden.⁷¹

⁷¹ Vgl. Dillerup & Stoi, 2013.

3 Methodische Vorgehensweisen mittels der SWOT-Analyse

3.1 Marktanalyse für den öffentlichen Personennahverkehrs

Nachdem nun zuvor die methodische Vorgehensweise zur Ausgestaltung einer SWOT-Analyse im Detail beschrieben wurde, kann dies nun am praktischen Beispiel des öffentlichen Nahverkehrs exerziert werden. Dafür beginnen wir, wie dargelegt, mit der STEP Analyse.

Als einer der Einflussfaktoren des sozialen Aspekts kann der allgegenwärtige demographische Wandel verstanden werden. Die Gesellschaft in Deutschland und Westeuropa wird immer älter, nicht zuletzt weil Nachwuchsraten abnehmen während die Lebenserwartung ansteigt.⁷² Des Weiteren beeinflusst eine immer größer werdende soziale Schere die Gesellschaft.⁷³ Demnach separiert sich die Gesellschaft zunehmend in zwei Klassen: vermögensschwache und vermögensstarke Menschen. 14,7 Prozent der Deutschen mit einem Nettoverdienst von nur gut 1000 Euro gelten als arm.⁷⁴ Ein weiterer einschneidender Aspekt stellt der Bedeutungsverlust des Eigentums dar.⁷⁵ Das Verlangen nach Statussymbolen innerhalb der Gesellschaft scheint sich zu reduzieren. Vielmehr soll die Individualität des Einzelnen in den Vordergrund gestellt werden. Wo man sich früher nach Idolen ausgerichtet hat, möchte man sich nun von Dritten abgrenzen.⁷⁶ Der Mensch an sich versucht etwas Besonderes darzustellen und einzigartig und individuell zu erscheinen. Neben seinem Drang nach Individualität ist sein Drang hin zum Wissen stark ausgeprägt. Der Terminus der Wissensgesellschaft

⁷² Vgl. Rump, 2009, Risikofaktor Demografischer Wandel - Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie, Düsseldorf, Symposium Publishing GmbH, S. 27.

⁷³ Vgl. Greive, 2016, Acht Wahrheiten über Deutschlands Arme und Reiche: <https://www.welt.de/wirtschaft/article156282140/Acht-Wahrheiten-ueber-Deutschlands-Arme-und-Reiche.html>.

⁷⁴ Vgl. Greive, 2015, 14,7 Prozent aller Deutschen sind arm: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article139111441/14-7-Prozent-aller-Deutschen-sind-arm.html>.

⁷⁵ Vgl. Loske, 2014, Aufwachen, bitte. Überlasst die Sharing-Ökonomie nicht den Internetriesen: <http://www.zeit.de/2014/43/sharing-economy-kapitalismus-wettbewerb>.

⁷⁶ Vgl. Boldt, 2010, Markenführung der Zukunft, Hamburg, Diplomica Verlag, S. 60.

wird mehr und mehr verwendet.⁷⁷ Eine weitere gesellschaftliche Entwicklung wird bei der Betrachtung der Krankheitstage der letzten Jahre deutlich. Diese nehmen stetig zu und liegen aktuell bei zehn gemeldeten Krankheitstagen pro Jahr und Arbeitnehmer.⁷⁸ Eine Gesellschaft, die trotz neuer Medizintechniken immer kränker wird, scheint gleichzeitig nicht schlüssig – viel mehr lassen sich psychische Defizite, bis hin zu Krankheiten, hinter dieser Negativentwicklung vermuten.

Weiterhin gilt es den technologischen Aspekt der STEP-Analyse zu hinterfragen und zu beleuchten. Hierbei ist hervorzuheben, dass sich Technik aktuell insbesondere mit einem beschäftigt, der Digitalisierung – diese erhält in jeglichen Sparten, sowohl im beruflichen, wie aber auch im privaten Alltag Einzug.⁷⁹ Mobiltelefone oder portable Computer gewinnen immer mehr an Bedeutung und wurden bereits zur allgegenwärtigen Selbstverständlichkeit im Alltag.⁸⁰ Mobile Payment ist ein Begriff der in diesem Zusammenhang auch genannt werden muss. Als Mobile Payment wird die Bezahlungsmöglichkeit per Mobiltelefon verstanden - eine Technik, die in vielen Ländern bereits ausgiebig genutzt wird. Mobile Payment ist eine Ausprägung der Digitalisierung, die dabei nochmals die Bedeutung von Smartphones verdeutlicht.⁸¹ Weitere Themen im Rahmen der technologischen Entwicklung betrifft die sogenannte künstliche Intelligenz, sowie Spracherkennung.⁸² In Smartphones und Autos sind diese Techniken bereits heute weit verbreitet. In der Automobilbranche arbeitet man aktuell mit hoher Intensität an Elektrofahrzeugen und dem fahrerlosen, autonomen Fahren.⁸³ Auch wenn diese Techniken bereits einen gewissen Einzug in den Markt gehalten haben, sind sie dennoch deutlich ausbaubar – so zum Beispiel die Reichweite von Elektroautos. Fahrerlose Autos hingegen befinden sich noch in der Testphase. Ein weiterer Einflussfaktor im Bereich Technik ist das Big Datamanagement, welches versucht große Datenmengen zu ordnen und zu strukturieren.⁸⁴

⁷⁷ Vgl. Poltermann, 2013, Wissensgesellschaft – eine Idee im Realitätscheck: <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/146199/wissensgesellschaft>.

⁷⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2016, Krankenstand: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html.

⁷⁹ Vgl. Martin, 2017, Technik und Wissen: <http://www.zukunftsentwicklungen.de/technik.html>.

⁸⁰ Vgl. Ebenda.

⁸¹ Vgl. Lerner, 2013, Mobile Payment: Technologien, Strategien, Trends und Fallstudien, Wiesbaden, Springer Vieweg, S. 2 ff.

⁸² Vgl. Martin, 2017.

⁸³ Vgl. Ebenda.

⁸⁴ Vgl. Stoppel, 2017, Wie Big Data unser Leben verändert: <http://www.n-tv.de/wissen/Wie-Big-Data-unser-Leben-veraendert-article19829868.html>.

Bezugnehmend auf die Wirtschaftsperspektive prognostiziert man derzeit einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland von 2,5 Milliarden Euro im Jahr 2009, auf circa 3,1 Milliarden Euro im Jahr 2017.⁸⁵ Wachstumsraten liegen hier derzeit zwischen 1,2 Prozent bis 1,8 Prozent.⁸⁶ Ein weiterer Ausdruck des stetigen wirtschaftlichen Erfolgs der Bundesrepublik Deutschland stellt der Deutsche Aktien Index (DAX) dar. So erreichte dieser Ende April 2017 ein neues Allzeithoch und stieg auf 12.398 Punkte.⁸⁷ Der Barrel Öl liegt bei 51,47 US Dollar und steigt somit nach dem starken Abfall von über 100 US Dollar auf zuletzt rund 30 US Dollar in 2016 nun wieder stetig an, wird sich jedoch voraussichtlich erstmal nicht mehr in Richtung alter Höchstmarken bewegen.⁸⁸ Der Strompreis hat sich über die letzten vier Jahre kaum verändert und liegt bei etwa 29,16 Cent pro Kilowattstunde.⁸⁹ Als weiterer Indikator der wirtschaftlichen Situation sind der mit circa 1,6 Prozent unter Soll liegende Inflationssatz⁹⁰, sowie der bei null Prozent stagnierende Leitzinssatz der Europäischen Zentralbank (EZB) zu nennen.⁹¹

Aktuell wird in Europa gewählt, die Türkei und Frankreich machten Anfang und Mitte des Jahres den Anfang, Deutschland schließt sich im September an.⁹² Dazu kommen die vorgezogenen Wahlen im Vereinigten Königreich Anfang Juni 2017. Während das Verfassungsreferendum in der Türkei akzeptiert wurde, konnte die rechtsnationalistische Front Nationale in Frankreich das beste Wahlergebnis ihrer Geschichte verzeichnen – wenn es auch nicht zur Präsidentschaft der Spitzenkandidatin Marie Le Pen gereicht hat, so ist dieses Ergebnis doch alarmierend zu werten. Der Trend geht hin zum Populismus.⁹³ Nicht zuletzt aufgrund der Wahlen werden gesellschaftsübergreifend viele politische Themen diskutiert. So wird auch die deutsche Bundespolitik kurz vor den Wahlen Ende des Jahres nochmals aktiv und

⁸⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2017a, Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1991 bis 2016 (in Milliarden Euro): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1251/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-seit-dem-jahr-1991/>.

⁸⁶ Vgl. ARD, 2017, Die Vorhersagen der Wirtschaftsschätzer. Konjunkturprognosen für Deutschland: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunkturprognose114.html>.

⁸⁷ Vgl. Reinhardt, 2017, DAX erreicht mit 12.398 Punkten neues Allzeithoch: http://www.focus.de/finanzen/boerse/neues-allzeithoch-dax-erreicht-mit-12-398-punkten-hoechststand_id_7016872.html.

⁸⁸ Vgl. Börse-Online, 2017, Ölpreis (Brent): <http://www.boerse-online.de/rohstoffe/oelpreis>

⁸⁹ Vgl. Heidjann, 2017, Strompreise 2017 - So viel kostet Strom in Deutschland: <https://www.stromauskunft.de/strompreise/strompreise-2017/>.

⁹⁰ Vgl. Fielitz, 2017 Inflationssatz in Deutschland: <http://www.inflationssatz.com/>.

⁹¹ Vgl. Media & HomeFinance, 2017, EZB Leitzins - Zinssatz der Zentralbank von Europa: <http://de.global-rates.com/zinssatze/zentralbanken/zentralbank-europa/ezb-zinssatz.aspx>.

⁹² Vgl. Finkenzeller, Haerder, Prange, & Wettach, 2017, Wahlen 2017. Europa droht ein düsteres Jahr: <http://www.wiwo.de/politik/europa/wahlen-2017-und-was-heisst-das-fuer-europa/19164976-6.html>.

⁹³ Vgl. Finkenzeller, Haerder, Prange, & Wettach, 2017.

versucht somit beispielsweise noch 2017 eine neue Pflegereform⁹⁴, ein neues Asylrecht⁹⁵ und vor allem die europaweit diskutierte PKW-Maut umzusetzen.⁹⁶ Insbesondere letzteres Thema ist von gesteigertem internationalem Interesse und wird zukünftig vom Europäischen Gerichtshof auf Umsetzbarkeit geprüft.⁹⁷ Neben dem Mobilitätsobjekt Auto sollen auch andere Transportwege durch die Politik reglementiert werden. Einen für die Bevölkerung positiven Vorstoß haben hierbei die Berliner Stadtfraktionen der SPD, der Linken, sowie der Grünen im Rahmen ihres Koalitionsvertrages geplant. Demnach sollen Ticketpreise und Tarifsysteme des öffentlichen Nahverkehrs neu verhandelt werden. Die Idee ist hierbei eine Abgabe einzuführen, die alle Bewohner gleichermaßen zahlen sollen und mit welcher sie alle öffentlichen Nahverkehrsmittel nutzen können – so oft und wann sie möchten.⁹⁸ Frei nach dem Motto „alle zahlen eine Abgabe, alle dürfen fahren.“⁹⁹ Dies ist Teil des Koalitionsvertrags der SPD, Linken und Grünen in Berlin.¹⁰⁰

⁹⁴ Vgl. Frey, 2017, Mehr Menschen sind jetzt "pflegebedürftig": <http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/pflegereform-2017-mehr-menschen-sind-jetzt-pflegebeduerftig-a-1124121.html>.

⁹⁵ Vgl. Deutsche Presse Agentur, 2017, Flüchtlingsgipfel. Änderungen im Asylrecht: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/fluechtlingsgipfel-aenderungen-im-asylrecht/12367594-2.html>.

⁹⁶ Vgl. Spiegel Online, 2017, Klage gegen deutsche Pkw-Maut. Wien glaubt an Erfolg vor Europäischem Gerichtshof: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/pkw-maut-deutschland-wien-glaubt-an-erfolg-der-eugh-klage-a-1142485.html>.

⁹⁷ Vgl. Spiegel Online, 2017.

⁹⁸ Vgl. Rbb 24, 2016, Das plant Rot-Rot-Grün: Busse und Bahnen: <https://www.rbb-online.de/politik/wahl/berlin/agh/oepnv.html>.

⁹⁹ Vgl. Ebenda.

¹⁰⁰ Vgl. Ebenda.

Untersuchungsebene	Einflussfaktoren
Social	Demografischer Wandel → Menschen werden immer älter Soziale Schere → geringe Mittelschicht Bedeutungsverlust von Eigentum Individualität/ Differenzierung von der Allgemeinheit 31% aller Deutschen leben unter dem Durchschnittseinkommen Wissensgesellschaft Zunehmende Zahl an Krankheitstagen
Technological	Steigende Bedeutung von Mobiltelefonen Mobile Payment → Bezahlung übers Mobiltelefon Elektrofahrzeuge Fahrerloses fahren Künstliche Intelligenz Spracherkennung statt Tastatur Digitalisierung Big Datamanagement
Economical	Leitzins der EZB 0,00% → teilweise schon negativ (z.B. Schweiz) 1,6% Inflation Anfang 2017 Stetig steigendes BIP → 2016 bei 3,1 Mrd. nach Schätzungen wird eine Steigung um 1,2 – 1,8% erwartet DAX auf Allzeithoch (Stand: 24.04.2017) Preis pro kWh Strom: 29,16 Cent (kaum gestiegen in letzten vier Jahren) Preis pro Barrel Öl: 51,47 US\$ (2016 stark gefallen, nun wieder am steigen)
Political	PKW-Maut Pflegereform Asylrecht Ticketpreise und Tarifsyste werden überarbeitet Wahlen in Frankreich, Türkei, etc. Trend zum Populismus

Tabelle 5: Angewandte STEP-Analyse¹⁰¹

Nachdem obige Tabelle nochmals die Untersuchungsebenen und die Einflussfaktoren der STEP-Analyse auf einen Blick in komprimierter Form zusammenfasst, kann nun zur Vervollständigung der Marktanalyse eine Untersuchung der Branche des öffentlichen Personennahverkehrs angeschlossen werden – diese erfolgt nach dem Modell der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter.

Laut Porter wirken vorrangig fünf sogenannte Triebkräfte auf ein Unternehmen ein: die Lieferantenmacht, die Käufermacht, die Macht der Substitute, die Macht neuer Konkurrenten und nicht zuletzt der Wettbewerb innerhalb der Branche selbst.¹⁰² Bezogen auf die Branche des öffentlichen Personennahverkehrs kann festgestellt werden, dass hier kaum Wettbewerb herrscht. Dies ist der Tatsache zuzurechnen, dass dieser als „öffentliche Aufgabe“¹⁰³ gilt und somit kommunalen Behörden obliegt.¹⁰⁴ Natürlich finden sich trotzdem verschiedene teilprivatisierte und kommerzgetriebene Wettbewerber wieder. Verschiedene Verkehrsunternehmen betreiben für Kommunen

¹⁰¹ Eigene Darstellung¹⁰² Vgl. Porter, 1998, S. 39.¹⁰³ Vgl. Springer Gabler Verlag, 2017c.¹⁰⁴ Vgl. Ebenda.

diese Aufgabe. Das Besondere im Vergleich zu anderen Personentransportunternehmen ist lediglich die Beförderungs- und die Tarifpflicht, die vom Bund vorgegeben sind und an die sich jegliche Unternehmen der Branche halten müssen.¹⁰⁵ Grund des geringen Wettbewerbs innerhalb der Branche sind allerdings auch die zahlreichen Verkehrsverbände. Diese sind Zusammenschlüsse diverser Verkehrsunternehmen einer Region.¹⁰⁶ Solche Verkehrsverbände bieten dem Kunden meist den Vorteil, als dass er alle zur Verfügung gestellten Verkehrsmittel der verschiedenen Teilnehmer mit nur einem Ticket und einem einheitlichen Tarifsystem nutzen kann.¹⁰⁷ Als Substitute zum öffentlichen Personennahverkehr können in erster Linie lange bekannte Taxiunternehmen gezählt werden. Neu hinzukommen jedoch immer stärker Carsharing-Angebote oder Mitfahrgelegenheiten. Sie sind individueller was den Ort und die Zeit des Transports anbelangt und gelten dadurch im Vergleich zu öffentlichen Verkehrsmitteln als komfortabler und schneller. Gleichzeitig bieten sie jedoch nicht den Platz, um Menschenmassen zu transportieren und sind oft im Verhältnis teurer. Außerdem drängen neue Verkehrsunternehmen in Form neuer Konkurrenten in den Markt. Jedoch kann man diese aufgrund obiger Verkehrsverbundthematik nicht als echten Wettbewerb werten, weshalb sie im Rahmen dieser Ausarbeitung vernachlässigt werden können. Von Seiten der Kunden besteht eine gewisse Abhängigkeit. Insbesondere Pendler und Schüler sind auf die Verkehrsmittel des öffentlichen Personennahverkehrs angewiesen. Jedoch reduziert sich aufgrund der neuen Substitute die Höhe der Wechselbarrieren. Im Notfall können Pendler auf Taxen, Carsharing Produkte und Mitfahrgelegenheiten ausweichen. Als Lieferanten des öffentlichen Personennahverkehrs sind vor allem Treibstoffzulieferer, Werkstätten, Nutzfahrzeughersteller oder Stromanbieter zu nennen. Da diese Lieferanten Teil eines Polypols sind, sind ihre Mächte recht gering. Sie beeinflussen teilweise den Preis, eine nachhaltige Beeinträchtigung kann jedoch vorrangig Öl- und Stromkonzerne zugeschrieben werden. Nachfolgende Grafik fasst die zuvor erläuterten Triebkräfte des Wettbewerbs nach Porter nochmals zusammen.

¹⁰⁵ Vgl. Ebenda.

¹⁰⁶ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017a, Der Verkehrsverbund Rhein-Mosel (VRM): http://www.vrminfo.de/fileadmin/user_upload/VRM-Infoblatt.pdf.

¹⁰⁷ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017.

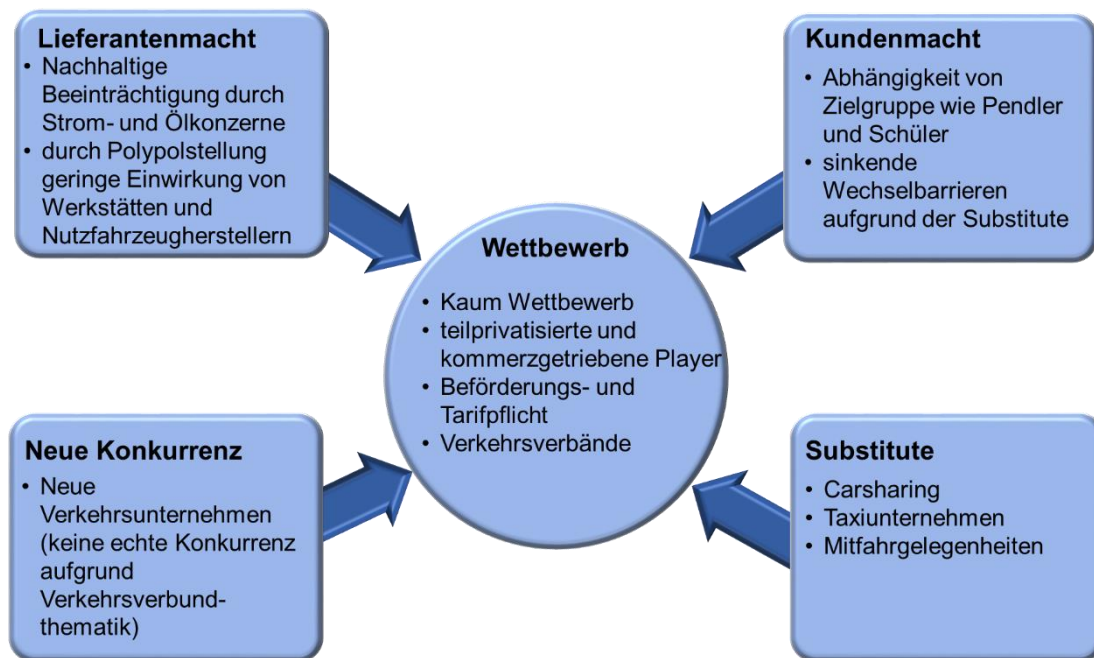


Abbildung 4: Porter's Five Forces des Öffentlichen Personennahverkehrs

Wie beschrieben soll die Marktanalyse als Grundlage zur Auswahl von Chancen und Risiken dienen, um darauf aufbauend später daraus eine SWOT-Analyse ableiten zu können. Im Folgenden werden die erarbeiteten Einflussfaktoren in Relation mit dem öffentlichen Personennahverkehr gesetzt und bewertet. Dabei wird sich jedoch nur auf die Faktoren konzentriert, die in diesem Kontext bedeutend erscheinen.

Der demographische Wandel kann gleichermaßen als Chance und Risiko eingestuft werden. Die Menschen werden immer älter, gleichzeitig im Alter jedoch auch agiler. Aufgrund des fortgeschrittenen Alters nutzen viele Ältere gerne öffentliche Verkehrsmittel, sind jedoch aufgrund ihrer Agilität und des reduzierten Bewegungsradius im Alter weniger darauf angewiesen, als beispielsweise Schüler oder Pendler. Oftmals weichen die sogenannten Best-Ager auch gerne auf Fahrrad oder das Auto aus. Der demographische Wandel wird daher im Rahmen dieser Ausarbeitung vornehmlich als Gefahr für den öffentlichen Personennahverkehr gewertet. Dies begleitend gilt die zunehmende Zahl an Krankheitstagen als alarmierendes Risiko – zum einen brechen somit täglich fahrende Kunden weg, die stattdessen daheim bleiben, viel wichtiger ist jedoch, dass das eigene Personal in Krankheitszeiten immer weniger zur Verfügung steht. Der Bedeutungsverlust des Eigentums kann als Chance für den öffentlichen Personennahverkehr gesehen werden. Die Bevölkerung verzichtet zunehmend auf eigene Autos und fragt nach

Alternativen. Diese Entwicklung wird außerdem wegen der wachsenden sozialen Schere beschleunigt. Menschen an der Armutsgrenze sind oftmals aufgrund eines nicht vorhandenen fahrbaren Untersatzes auf Mobilitätsdienstleistungen angewiesen. Doch ist der Öffentliche Personennahverkehr günstiger als seine Substitute? Für den täglichen Weg zu Schule oder Arbeit kann diese Frage bejaht werden, weshalb das Preis-Leistungsverhältnis als Chance dient. Das steigende Bedürfnis nach Individualität kann der ÖPNV jedoch nicht befriedigen – ein Trend mit Risikopotential. Im Bereich Digitalisierung ist der öffentliche Personennahverkehr weiter fortgeschritten als andere Dienstleister des öffentlichen Wesens. Es existieren diverse Applikationen der Verkehrsverbünde, Tickets lassen sich online kaufen und werden vom Smartphone gescannt. Die Digitalisierung, wie auch die wachsende Bedeutung der Mobiltelefone und portablen Computer zählen als Chance. Weiterhin ist zu festzuhalten, dass Busse zunehmend mit Elektrostrom fahren und somit der Trend der E-Mobility eine hinreichende Chance zum Ausbau dieses Treibstoffersatzes ist. Das Risiko steigender Öl- und Strompreise ist trotzdem nicht zu vernachlässigen, doch lässt es sich reduzieren.

Für die SWOT-Analyse werden der Trend der Digitalisierung und der der Wissensgesellschaft, wie auch die wachsende soziale Schere als Chance genutzt. In der Dimension Risiko wird sich auf die Themen Demographischer Wandel, Individualisierung und die zunehmende Zahl der Krankheitstage fokussiert. Diese Chancen und Risiken bilden später die Grundlage der Untersuchung.

3.2 Stärken- und Schwächenanalyse des P2P Modells

Nachdem der Markt ausgiebig analysiert und untersucht wurde, wird nun das Modell des Peer-to-Peer-Ansatzes hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen untersucht. Unter Peer-to-Peer-Modell versteht man, wie bereits definiert, eine Onlineplattform, die zwischen Nachfrage und Angebot vermittelt.

Dadurch, dass die Plattformen des Peer-to-Peer-Modells app- oder webbasiert funktionieren, können der damit einhergehende dauerhaft gute Zugang zu besagten Features und die gleichzeitige weite Verbreitung des jeweiligen Unternehmens als Stärken und somit Argumente für das Modell gesehen werden. Zudem sind die Plattformen einfach und schnell zu bedienen. Der Nutzer der Plattform kann zum einen

seine offenen Ressourcen gewinnbringend zur Verfügung stellen oder er hat die Möglichkeit Produkte und Dienstleistungen für einen geringen Preis zu erwerben, beziehungsweise vielmehr zu leihen. Eine weitere Stärke des Modells ist die Möglichkeit individuelle Kundenwünsche zu befriedigen. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit von Anbieter und Nachfrager, lassen sich individuelle Wünsche und Bedürfnisse gerne anbringen. Da die meisten Betreiber der Plattformen einen gewissen Prozentsatz des Kaufpreises erhalten, verdienen sie ohne ihr eigenes Zutun. Transaktionen sind somit für alle Stakeholder rentabel. Die Nutzer erwerben Produkte, Dienstleistungen oder Geld und die Anteilseigner und Betreiber verdienen durch die entstandenen Transaktionen. Aufgrund der zum Teil fehlenden rechtlichen Regelungen für den Bereich der Sharing Economy und des Peer-to-Peer Ansatzes herrscht großer Spielraum von Seiten der Betreiber. Da die Plattform und ihre Betreiber lediglich als Vermittler fungieren, fallen sie nicht unter diverse Gesetzen und Pflichten. Doch die gerade genannte Stärke kann auch zu Teilen als Schwäche aufgefasst werden. Die Nutzer des P2P-Modells haben keinen Anspruch auf ihre Schutzrechte, da die Plattform lediglich als Vermittler fungiert und weder als Verkäufer, Käufer, Arbeitgeber oder ähnliches auftritt. Sie entzieht sich somit zu weiten Teilen ihrer Verantwortung und überlässt dem Kunden sich selbst. Eine weitere Schwäche ist die fehlende Transparenz aus Nutzersicht. Datenschutz und Anonymität im Netz erschweren es den Nutzern ihre Produkte und Dienstleistungen zu verleihen, beziehungsweise zu verkaufen oder zu erwerben. Es besteht bis auf wenig aussagekräftige Bewertungsverfahren wenig Chance etwas über die Zuverlässigkeit, Qualität und Sicherheit des Handelspartners zu erfahren. Die Anonymität im Internet führt auch zu einer unklaren Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Diese lässt sich kaum nachprüfen. Man ist abhängig von der Aussage des Anbietenden und muss sich auf diese verlassen können. Ähnliches gilt für die Sicherheit im Zahlungsverkehr. Ob und letzten Endes wie viel Geld der Nachfragende dann auch tatsächlich zahlt ist leider nach wie vor viel zu oft eine reine Frage des Vertrauens. Gleiche gilt für den Erhalt des Produktes. Da dieses Modell auf beidseitigen Vertrauen beruht, sind viele Menschen ängstlich und scheuen nach wie vor zu Teilen den Gebrauch eines solchen innovativen Ansatzes – eine Schwäche der sich Unternehmen aus der Branche annehmen müssen. Ein weiterer Nachteil des Modells ist die fehlende Kundenbindung, da der Kunde geringe Wechselbarrieren hat. Er schaut lediglich nach dem günstigsten und besten Angebot für sich und orientiert sich weniger an der Plattform selbst. Für den Betreiber selbst ist der hohe Pflege- und Wartungsaufwand der Plattform zu werden. Diese sind zumeist IT basiert, ein Bereich, der teuer in seiner Instandhaltung ist. Je nach Größe und Bekanntheit der Plattform ist es von Nöten gutbezahlte IT-Spezialisten

in den eigenen Reihen zu wissen, die sich im Falle des Falles eines Problems annehmen können – dauerhafte Bereitschaft der Plattform gilt als oberste Priorität. Nachfolgende Tabelle listet die zuvor genannten Stärken und Schwächen der Sharing Economy nochmals auf.

Stärken	Schwächen
Durch das Internet gut zugänglich und weit verbreitet	Geringe Transparenz
Schnelle und einfache Nutzbarkeit der Plattformen	Ungenaue rechtliche Regelungen
Möglichkeit des Verdienstes auf Anbieterseite, geringe Preise und Möglichkeit des Erwerbs auf Seiten des Nachfragers	Qualität der Produkte und Dienstleistungen kaum nachprüfbar
Individualität	Fehlendes Vertrauen in Sicherheit
Hohe Rentabilität für alle Stakeholder und Shareholder	Geringe Wechselbarrieren seitens der Kunden, keine/kaum Kundenbindung
Wenig rechtliche Regelungen für Betreiber	Hohe Pflege- und Wartungskosten

Tabelle 6: Angewandte Stärken und Schwächen Analyse¹⁰⁸

Für die nachfolgende SWOT-Analyse sollen im Besonderen der dauerhafte Zugang und die damit verbundene leichte Verbreitung über das Internet als Stärke gesehen werden. Gleiches gilt für die Möglichkeit des Generierens von Geld auf Anbieterseite und Erwerbs zu vergleichsweise günstigen Konditionen auf Abnehmerseite. Die diskutierte Transparenz und ungenaue rechtliche Regelungen werden als Schwäche zur Matrix ergänzt.

3.3 Strategiefindung (SWOT)

Mittels der vorangegangenen Analysen wurden die entsprechenden Chancen und Risiken des Öffentlichen Personennahverkehr und die Stärken und Schwächen der Sharing Economy herausgearbeitet. Nachfolgend werden die Resultate, wie in der

¹⁰⁸ Eigene Darstellung

folgenden Grafik dargestellt, mittels der SWOT-Matrix zusammengeführt, um anschließend vier Strategien, die dem öffentlichen Personennahverkehr zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen dienen sollen, abzuleiten.

		Öffentlicher Personennahverkehr	
		Digitalisierung Soziale Schere Wissensgesellschaft	Individualisierung Demographischer Wandel Steigende Zahl der Krankheitstage
Sharing Economy	Möglichkeit des Verdienst und Erwerb Zugang & Verbreitung durchs Internet	SO-Strategie	ST-Strategie
	Transparenz Ungenaue rechtliche Regelungen	WO-Strategie	WT-Strategie

Abbildung 5: SWOT-Matrix mit Resultaten der voranstehenden Analysen¹⁰⁹

Die Strategie, die sich aus Chancen und Stärken ableiten lässt, setzt sich mit den Faktoren der Digitalisierung und der Möglichkeit des Verdiensts und des Erwerbs zusammen. Dabei wird dem öffentlichen Personennahverkehr geraten sein zu Teilen bereits existierenden Multi-Channel-Vertrieb zielgruppenorientiert auszubauen. Unter einem Multi-Channel-Vertrieb versteht man die „mehrgleisige Distribution des Handels“¹¹⁰. Der Kunde kann zwischen verschiedenen Distributionskanälen wählen.¹¹¹ Dabei nutznießt der Verkehrsbetrieb von seiner bereits gut entwickelten und mit Partner exerzierten digitalen Kommunikationsplattform, über die er bereits heute Tickets an den Kunden vertreibt, und erweitert diese um eine Sharing Funktion. Im

¹⁰⁹ Eigene Darstellung

¹¹⁰ Springer Gabler Verlag, 2017d.

¹¹¹ Vgl. Ebenda.

Sinne der Sharing Economy können Kunden dabei bereits über den ursprünglichen Anbieter erstandene, jedoch mittlerweile nicht mehr gebrauchte Tickets, Dritten anbieten. Es findet also eine Tauschsituation zwischen den Kunden des Verkehrsbetriebes statt. Anbietende stellen ihre sonst verfallenden Tickets, wie Monatstickets gegen Ende des Monats oder Buchungen von Fahrten, die sie nicht wahrnehmen können, auf die Plattform und die Nachfrager haben die Möglichkeit diese zu erstehen. Dadurch, dass der Verkehrsbetrieb selbst eine legale Möglichkeit zum Handel bietet, und somit nicht nur möglichen Schwarzmarktverkäufen vorgreift, sondern vielmehr als Vermittler fungiert, kann er von den verschiedenen Transaktionen profitieren und bestmöglich sein Ergebnis verbessern. Man sollte aufhören den Tausch von Tickets als Gefahr zu sehen, sondern dieses offensichtliche Interesse nutzen und selbst in die Lieferkette einsteigen. Der P2P-Ansatz bietet hierzu die richtige Plattform.

Die ST-Strategie kann dahingehend verstanden werden, als dass die Nachfrage nach Individualität mit der Stärke des Zugangs zur Sharing-Plattform kombiniert wird. Dabei soll im Sinne einer horizontalen Diversifikation¹¹² der öffentliche Nahverkehr sein Produktportfolio zunächst um Services erweitern, die den Kunden sogar bereits auf dem Weg zum öffentlichen Verkehrsmittel unterstützen und begleiten. Dazu sollten ihm flächendeckend Transportmittel zur Verfügung gestellt werden, die ihm den Zugang zum eigentlichen Medium erleichtern. Hier sind die in manchen Städten bereits verbreiteten Bike-Sharing Angebote zu nennen, jedoch auch vom Verkehrsbetrieb bereitgestellte Sammeltaxen in Betracht zu ziehen. Solche hinreichenden Transportmittel sind dann über die app- und webbasierten Portale des Unternehmens zu buchen, beziehungsweise auf ihren derzeitigen Standort zu prüfen. Auch mögliche Mitfahrer aus der Umgebung mit dem gleichen Ziel sind zu erkennen. Der Kunde kann somit schneller und einfacher und im besten Falle vielleicht nicht alleine an den Ausgangspunkt seiner Reise gelangen und der öffentliche Personennahverkehr kann Vorteile von beispielweise Taxiunternehmen ausmerzen. Natürlich wird der Kunde für solche Leistungen zahlen müssen, der Verkehrsbetrieb muss schließlich weiterhin ergebnisorientiert bleiben, doch lassen sich hier sicherlich passende Angebote finden, die beidseitige Benefits erlauben.

Die WO-Strategie setzt sich aus der Schwäche der fehlenden Transparenz und der Chance der Wissensgesellschaft zusammen. Sie verfolgt die Strategie der lateralen

¹¹² Vgl. Camphausen, 2013, S. 129.

Diversifikation.¹¹³ Laterale Diversifikation bezeichnet eine Erweiterung des Leistungsspektrums um neue Produkte oder Dienstleistungen ohne sachlichen Bezug zum eigentlichen Produktportfolio.¹¹⁴ Ziel ist es eine vollumfängliche Wissensplattform für den regionalen Raum zu schaffen, die jede Transportmöglichkeit für eine spezifische Region kennt, ohne sich dabei auf die Medien des öffentlichen Nahverkehrs zu begrenzen. Ähnlich der Applikation der Deutschen Bahn¹¹⁵ oder der Applikation des Citymappers¹¹⁶ stellt die App, beziehungsweise Plattform die verschiedenen Wege und Transportmöglichkeiten dar, rechnet die Transportkosten aus, besitzt eine integrierte Bezahlungsfunktion und rabattiert den Tarif bei Buchung eines Öffentlichen Personennahverkehrsmittel über die App. Der Verkehrsbetrieb zeigt zwar somit auch auf, wie der Kunde per pedes, mit dem Rad oder im schlimmsten Fall sogar mit einem konkurrierenden Taxiunternehmen an sein Ziel gelangen könnte, im schlechtesten Falle sogar schneller oder gar billiger, doch verfolgt er somit zwei Ziele. Zum einen rabattiert er Kunden, die sich trotz Defizite in Kosten oder Geschwindigkeit für ihn entscheiden, zum anderen schafft er eine einmalige Funktion, auf die Kunden in verschiedenen Lebenslagen zurückgreifen werden. Dabei stehen immer die Marke und das Anliegen des Verkehrsbetriebes im Vordergrund und wirkt somit sicherlich nachhaltig auf den Nutzer ein.

Als vierte Strategie wurde eine Form der segmentspezifischen Markterweiterung erkannt. Der öffentliche Personennahverkehr beschäftigt sich typischerweise mit dem Transport von Menschen und nutzt dafür Angestellte, die die zur Verfügung gestellten Transportmedien bedienen. Dieses recht simple Geschäftskonstrukt lässt sich nur dank eines funktionierenden Personalstamms ausführen. Im vorliegenden Falle wird das Personal jedoch nicht als Objekt in der Leistungskette gewertet, sondern viel mehr als Produkt für einen neuen Markt gesehen. Während man typischerweise an den Markt der Endverbraucher vertreibt, soll in dieser konkreten Strategie der Markt benachbarter oder eventuell sogar teilkonkurrierender Verkehrsbetriebe angegangen werden. Der eigene Verkehrsbetrieb die Gefahr steigender Krankheitsraten nutzen und durch einen eigenen starken Personalstamm als Personaldienstleister für andere Verkehrsverbünde auftreten. Die Schwäche ungenauer rechtlicher Regelungen insbesondere in Bezug auf die Stellung als Arbeitgeber von Sharing Plattformen kann

¹¹³ Vgl. Ebenda.

¹¹⁴ Vgl. Ebenda.

¹¹⁵ Vgl. Deutsche Bahn AG, 2017a, Die App DB Navigator kostenlos herunterladen: https://www.bahn.de/p/view/service/buchung/mobil/download_db_navigator.shtml.

¹¹⁶ Vgl. Citymapper, 2017, Citymapper: <https://citymapper.com/rhineruhr>.

somit dahingehend genutzt werden, als dass der Verkehrsbetrieb diese Problematik für sich nicht hat. Er kann seine Angestellten mit deren Zustimmung an Dritte verleihen. Um die steigende Zahl an Krankheitstagen in einer älter werdenden Gesellschaft zu reduzieren oder zu umgehen, wird ein überregionales Personalsharing eingeführt. Ziel ist es, Personal, vor allem Fahrer und Triebfahrzeugführer, im überregionalen Bereich zu teilen, um gegen Ausfälle und Verspätungen vorzugehen. Falls zu viel Personal ausfällt, hat der Verbund die Möglichkeit sich auf der entsprechenden Plattform Personal zu leihen und kann somit Ausfälle verhindern. Der Verleiher erhält neben der Ausleihgebühr noch eine Vermittlergebühr, bleibt aber trotzdem Arbeitgeber. Das garantiert, dass das ausgeliehene Personal noch immer seinen festen Arbeitgeber hat und somit eine gewisse Sicherheit verspürt.

		Öffentlicher Personennahverkehr	
		Digitalisierung Soziale Schere Wissensgesellschaft	Individualisierung Demographischer Wandel Steigende Zahl der Krankheitstage
Sharing Economy	Möglichkeit des Verdienst und Erwerb Zugang & Verbreitung durchs Internet	Ausweitung Multi- Channel-Vertrieb (Ticketsharing-Plattform)	Horizontalen Diversifikation (vorgelagerte Transportmedien)
	Transparenz Ungenaue rechtliche Regelungen	Laterale Diversifikation (Wissensplattform)	Segmentspezifische Markterweiterung (Personaldienstleister für andere Verbünde)

Abbildung 6: Entwickelte Strategien anhand der SWOT Matrix¹¹⁷

¹¹⁷ Eigene Darstellung

Nachdem vorfolgende Grafik die zuvor entwickelten Strategien nochmals zusammenfasst, beschäftigt sich diese Ausbreitung weiterhin damit, eben jene Strategien in der Theorie auf ihre Validität zu prüfen. Um dieses Ergebnis zu stützen werden dann validierte Strategien auch simulativ an einem Praxisbeispiel durchexerziert, um auch eine praktische Anwendbarkeit darzulegen.

4 Anwendbarkeitsprüfung der entwickelten Strategien

4.1 Theoretische Bewertung

Zu Beginn dieser theoretischen Bewertung vorher ausgearbeiteter Strategien ist festzustellen, dass die Strategie des Multi-Channel-Vertriebes am ehesten auf dem eigentlichen Prinzip der Sharing Economy beruht, da die Grundlage der Strategie auf einer Tausch-, beziehungsweise Teilplattform basiert. Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, können auf dieser Plattform Tickets zum Verkauf angeboten werden, wobei der öffentliche Personennahverkehr hieran dank einer bestimmten Vermittlungsprovision profitiert. Der dadurch generierte Umsatz ist zwar vorrausichtlich geringer als der direkt durch den Kauf eines Originaltickets generierte Umsatz, doch entwickelt sich die Branche bereits in diese Richtung und mobilisiert somit Personen zur Nutzung der eigenen Dienstleistungen, die ansonsten auf Substitute ausgewichen wären. Ein damit entstehender hundertprozentiger Umsatzausfall dieses dann eventuellen Nichtkunden wird somit verhindert. Ganz im Gegenteil, man bindet den Kunden dank eines differenzierten Tarifangebotes an den öffentlichen Personennahverkehr. Jedoch bringt eine solche app- und webbasierte Plattform einen hohen Pflege- und Wartungsaufwand mit sich und verursacht dementsprechend Kosten. Ist die Entwicklung und Instandhaltung einer solchen Applikation also gefragt, empfiehlt sich gleichzeitig die Prüfung auf Kombination weiterer Funktionalitäten, die man mithilfe nur einer Applikation anbieten kann, die aber zusätzliche Wettbewerbsvorteile bergen. Man entwickelt und pflegt also nur eine Technik, die jedoch aufgrund ihrer mehrdimensionalen Ausrichtung einen möglichst hohen Wettbewerbsvorteil bieten soll. Die Idee des Ticket-Sharings sollte 2015 bereits in Fürth Einzug in den deutschen Markt erhalten.¹¹⁸ Da damals jedoch eine Privatperson dieses P2P-Modell umgesetzt hatte, und der dort ansässige Verkehrsverbund die Chance zur Kooperation nicht erkannte, sondern in dem neuen Modell nur eine Gefahr sah, wurde diese Aktion als illegal deklariert und verboten. Der Zuspruch war nichtsdestotrotz deutlich spürbar. Daraufhin reagierte die Deutsche Bahn mit einer ähnlichen Sharing Aktion. Sie entwickelte die DB Mitfahrer App, eine Plattform, auf

¹¹⁸Vgl. Plaga, 2015.

welcher sich Gruppen von bis zu sechs Personen zusammenfinden können, um eine Fahrgemeinschaft zu bilden. Diese beschränkt sich jedoch auf ausgewählte Länder und die dazugehörigen Ländertickets.¹¹⁹ Somit ist die Mitfahrer App eine günstigere Alternative zum Standardticket, bietet andererseits wenig Individualität. Nachdem also auf lokaler Ebene bereits Vorstöße in Richtung Ticket-Sharing erkennbar sind, und sogar die Deutsche Bahn zu Teilen als Vorreiter agiert, ist es nun an der Zeit, dass öffentliche Nahverkehrsbetriebe nachziehen. Auch wenn die Rentabilität der Strategie umstritten ist, ist davon auszugehen, dass durch Einführung der Plattform eine Reduktion der Kundenabwanderung erreicht werden kann. Kunden, die vormals Unternehmen der Sharing Economy zugelaufen waren, können nun ein von ihnen bevorzugtes Konzept auch bei einem altgedienten Wettbewerber der Branche vorfinden. Eine Möglichkeit den Umsatz zu kontrollieren ist es die zum Verkauf angebotenen Tickets auf diverse Tarife und Angebote zu beschränken. Zum Beispiel sind lediglich Monatstickets oder Wochentickets zum Verkauf zugelassen. Nach einer mehrmonatigen Testphase lassen sich spätestens dann Rückschlüsse auf die Rentabilität des Konzeptes durchführen.

Die Strategie der horizontalen Diversifikation thematisiert die Integration vorgelagerter Transportmedien und ermöglicht somit eine Leistungserweiterung mit Bezug zu den eigentlichen Dienstleistungen des öffentlichen Personennahverkehrs.¹²⁰ Um diese Strategie flächendeckend umzusetzen, bedarf es realistisch gesehen einer Kooperation mit diversen Unternehmen aus der Taxibranche, sowie anderen Verkehrsbetrieben und Konzernen, wie dem der Deutschen Bahn. Dies ist notwendig, um eine großflächige Abdeckung zu generieren. Das Stemmen dieser flächendeckenden Lösung aus eigener Kraft erscheint für einen lokalen Verkehrsbetrieb unrealistisch. Doch auch die Umsetzung mithilfe von Kooperationen erscheint nach der Analyse der Branche als höchstkompliziert, da eine große Interessendiskrepanz zwischen den einzelnen lokalen Playern zu vermuten ist.¹²¹ Falls es zu einer Kooperation kommt ist die Frage der ermäßigten Tarife komplex. Die Ermäßigungen der Tarife der vorgelagerten Transportmöglichkeiten sind aufgrund der

¹¹⁹ Vgl. Deutsche Bahn AG, 2017c.

¹²⁰ Vgl. Camphausen, 2013, S. 129.

¹²¹ Vgl. Gründerlexikon, 2017, Kooperationen zwischen zwei Unternehmen - Fluch oder Segen?: <https://www.gruenderlexikon.de/checkliste/informieren/kooperationen/kooperationen-vorteile/>.

Rentabilität und des Interessenungleichgewichts schwierig umzusetzen. Ein positiver Deckungsbeitrag für alle Glieder der Leistungskette erscheint ungewiss. Dieser gegenseitige Benefit ist jedoch hinreichende Bedingung für eine funktionierende Kooperation. Um ökonomische Komponente zu erforschen, wäre es erforderlich die aktuellen Deckungsbeiträge der Standardtarife zu kennen, welche sich jedoch nur aus der internen Kosten- und Leistungsrechnung erkennen lassen. Betriebe des öffentlichen Personennahverkehrs legen diese jedoch nur sehr intransparent offen, weshalb es trotz mehrmaligen Versuchs nicht möglich erschien eine solche Rentabilitätsrechnung im Rahmen dieser Ausarbeitung vorzunehmen. Des Weiteren hängt der Erfolg dieser Strategie stark von der Akzeptanz und Nutzung der Kunden ab. Während in ländlichen Gebieten diese Strategie deshalb nützlich scheint, da es oftmals einer Odyssee bedarf, um sich mithilfe von öffentlichen Verkehrsmitteln fortzubewegen, erscheint sie im städtischen Raum eher überflüssig, da die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel ohnehin sehr verbreitet und unkompliziert gestaltet ist. Doch auch in ländlichen Regionen ist eine Nutzung dieses Services fraglich, da Kunden bereits heute eher auf den Individualverkehr ausweichen. Bevor eine solche Initiative in Betracht gezogen werden würde, sollte sie mithilfe einer Nutzen- und Bedarfsanalyse genauestens untersucht werden – insbesondere auf die eben thematisierten Kontroversen. Es scheint als sei dieses Konzept eher im Bereich des Fernverkehrs anzuwenden – deshalb hat die Deutsche Bahn zuletzt ein ähnliches Produkt in den Markt eingeführt, welches sie als „City Mobil“¹²² deklariert.

Die dritte entwickelte Strategie, die dem Ansatz der lateralen Diversifikation folgt und sich dem Aufbau einer Wissensplattform, die alle möglichen lokalen Transportmöglichkeiten kennt und dem Nutzer gegenüber darstellt und ihn somit hinsichtlich seiner Routenplanung bestmöglich berät, verschrieben. Diese Funktion einer möglichen Applikationserweiterung kennzeichnet insbesondere die Tatsache, dass bei dieser Wissensplattform ein enorm hoher Aufwand zur Erstinitialisierung der Sharing Komponente von Nöten ist. Um diese in Betrieb zu nehmen, müssen alle möglichen Verbindungen und Tarife innerhalb der Region ins System implementiert werden und mit dem passenden Algorithmus versehen werden. Wird diese Wissensplattform eingeführt, beinhaltet sie einige Vorteile für den Kunden. Er erhält dadurch einen Gesamtüberblick über alle Transportmöglichkeiten des öffentlichen

¹²² Vgl. Deutsche Bahn AG, 2017b, City mobil - schneller mobil in der Stadt: https://www.bahn.de/p/view/angebot/zusatzticket/city_mobil.shtml.

Personennahverkehrs und darüber hinaus noch die Information, welche Route und welches Medium für ihn am schnellsten und kostengünstigsten ist, da wie beschrieben ebenfalls diese Tarife angezeigt werden. Diese Plattform vereinfacht die Nutzung des öffentlichen Verkehrs für den Kunden und bietet ihm Komfort und Übersichtlichkeit – Komfort deshalb, da er sowohl seine Route planen, nach Medien suchen, und dann, sofern er sich für den entsprechenden Verkehrsbetrieb entscheidet, auch buchen und bezahlen kann. Dies alles funktioniert innerhalb einer App, die als Wissens-Sharing Plattform interagiert und dem Kunden übersichtlich alle möglichen Verbindungen aufzeigt. Das Risiko, dass Kunden, dann doch auf in der App aufgezeigte Alternativen, wie den Taxiverkehr zurückgreifen, ist unumgänglich, doch ist bei fokussierter und richtiger Umsetzung davon auszugehen, dass eine solche Plattform den Kunden vom eigentlichen Anbieter, nämlich dem Verkehrsbetrieb überzeugt, und er sich somit an das Unternehmen binden lässt. Um diese Handlungsempfehlung zu validieren, ist es sinnvoll die Zahlen, Daten und Fakten von bereits verwandten existierenden Lösungen, wie der sogenannten Citymapper App im Detail zu untersuchen und eine konzentrierte Bedarfsanalyse durchzuführen. Nach einer ersten Untersuchung erscheint eine solche Funktion jedoch nicht nur lohnenswert, sondern vor allem image- und wettbewerbsvorteilssteigernd.

Zuletzt wurde zuvor im Sinne der WT-Strategie eine segmentspezifische Markterweiterung hin zum Personaldienstleister für benachbarte Unternehmen vollzogen. Demnach soll anderen Verkehrsbetrieben in Krankheitsphasen ein Personalsharing-Angebot unterbreitet werden. Die Möglichkeit sich während Engpässen Personal zu leihen, soll zu weniger Ausfällen bei den Verkehrsbetrieben und somit zu einer geringeren Anzahl an Überstunden von Seiten des überlasteten Personals führen. Fragwürdig hierbei ist die Akzeptanz von Seiten der Arbeitnehmer. Sind sie gewillt an andere Unternehmen ausgeliehen zu werden? Sind Sie gewillt in anderen Verbünden zu arbeiten? Was passiert mit den ungenutzten Ressourcen? Wenn das zu teilende Personal nicht benötigt wird, bedeutet das keine Auslastung für den Arbeitnehmer und hohe Personalkosten für den Arbeitgeber. Nachzuprüfen gilt es in diesem Zusammenhang, ob es einen Ausgleich zwischen den stark ausgelasteten Phasen und den weniger ausgelasteten Phasen gibt oder ob aufgrund von Fachkräftemangel und der steigenden Zahl von Krankheitstagen diese dauerhaft stark ausgelastet wären. Der Fachkräftemangel wirft jedoch auch die Frage auf, ob eine Rekrutierung von „Extra-Personal“ möglich ist oder ob dieses gar nicht existiert.

Wie die Bewertung gezeigt hat, empfehlen sich vorrangig die SO-, wie auch die WO-Strategie zur Prüfung der Umsetzung in der Praxis. Die Ausweitung des Multi-Channels-Vertriebs um eine Ticket-Sharing Plattform, sowie die laterale Diversifikation hin zum Informationsdienstleister scheinen nicht nur „Nice-to-Have“-Komponenten innezuhaben, sondern versprechen auch eine gewisse zusätzliche Kundenbindung und damit Aufbesserung des Ergebnisses. Die ST- und WT-Strategien sind zum jetzigen Standpunkt aus zu hinterfragen und erscheinen als tendenziell eher nicht umsetzbar. Eine finale Aussage dazu, lässt sich jedoch erst nach weiterführender Prüfung und Untersuchung treffen. Eine solche umfassende Prüfung auf Anwendbarkeit und Nutzen würde weitere Gespräche mit Verantwortlichen der Branche erfordern, was den Umfang dieser Arbeit sprengen würde.

4.2 Praktisch-simulative Anwendung am Beispiel des Verkehrsverbund Rhein-Mosel

Die im vorherigen Kapitel bewerteten und für anwendbar befundenen Strategien werden nun anhand des Verkehrsverbund Rhein-Mosel (VRM) skizziert und zumindest simulativ in die Praxis übertragen. Der Verkehrsverbund Rhein-Mosel ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und wurde 1996 gegründet. Die zugehörigen Gesellschafter sind Gebietskörperschaften des ehemaligen Regierungsbezirkes Koblenz. Als Gebietskörperschaft ist man per Gesetz dazu verpflichtet die Verkehrsbedienungen innerhalb des vorbestimmten Territoriums auszugestalten, denn man gilt als sogenannter Aufgabenträger im öffentlichen Verkehr. Im konkreten Beispiel haben in Summe neun Gesellschafter Anteile am VRM – nämlich die Landkreise Ahrweiler, Altenkirchen, Cochem-Zell, Neuwied, Mayen-Koblenz, Rhein-Hunsrück, Rhein-Lahn, Westerwald und die kreisfreie Stadt Koblenz. Innerhalb des 6.400 Quadratkilometer großen Gebietes agieren insgesamt 42 Verkehrsunternehmen und unterhalten dabei ein Streckennetz von rund 12.500 Kilometern. Innerhalb des weitläufigen Streckennetzes existieren 464 ÖPNV-Linien mit fast 4.250 Haltestellen und Schienenhaltepunkte. Jährlich wird ein Umsatz von knapp 90 Millionen Euro erwirtschaftet. Neben einer Kooperation mit der Deutschen Bahn, zählen zu den Partnern sowohl Unternehmen mit touristischen Hintergrund, wie zum

Beispiel die Vulkaneifel Therme oder das Arp Museum, aber auch angrenzende Verkehrsverbünde wie der Rhein Nahe Nahverkehrsbund (RNN), der Verkehrsverbund Rhein Neckar (VRN) oder Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV).¹²³

Im VRM-Gebiet leben rund 1,3 Millionen Menschen. Außerdem ziehen die Weingebiete und die Flusskreuzfahrten der Umgebung viele Touristen in die Region.¹²⁴ Nicht zuletzt deshalb wurden im Jahr 2015 rund 71 Millionen Fahrscheine verkauft, die alleine Einnahmen in Höhe von 73 Millionen Euro generierten. Betrachtet man die Zahlen des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), wird deutlich, dass der VRM knapp 0,7 Prozent der Fahrgäste und der Einnahmen aller bundesdeutschen Verkehrsbetriebe ausmacht.¹²⁵ Die vergleichsweise hohen Kennzahlen rühren daher, dass sich der Wettbewerb im Personenverkehr im Verbund Rhein-Mosel recht gering hält. Neben dem geringen internen Wettbewerb gibt es einige Taxiunternehmen in und um Koblenz.¹²⁶ Andere Konkurrenten, auch aus der Sharing Economy, lassen sich zumindest für den Bereich Koblenz aktuell nicht identifizieren. Doch trotz eigentlich positiver wirtschaftlicher Ergebnisse ist eine gewisse Stagnation, ja zu Teilen sogar ein Rückgang zu verzeichnen. Verglichen zu 2015 sind die Einnahmen im Jahr 2016 um ein knappes Prozent gesunken, die Verkehrsnachfrage gar um 5,94 Prozent. Zusätzlich zu den um 1,17 Prozent gesunkenen Einnahmen je Einwohner fallen im letzten Jahr rund 3,13 Prozent der Stammkunden weg. Doch die Frage ist, wieso? Denn die Region verzeichnete einen Touristenboom von zusätzlich 4,74 Prozent. Gleichzeitig ist die Einwohnerzahl gestiegen und die PKW-Dichte hat um ein knappes Prozent abgenommen. Das bedeutet, dass die Region bei einer geringeren PKW-Dichte im Tourismus und der Bevölkerung wächst, der öffentliche Personennahverkehr davon jedoch nicht profitieren kann. Dies gilt es zu ändern. Ziel sollte sein diese negativen Entwicklungen zu stoppen, um auch im Bereich öffentlichen Personennahverkehrs zu wachsen.¹²⁷

Es gilt verschiedene Optionen zu prüfen, die den Verkehrsverbund Rhein-Mosel Kunden gegenüber wieder attraktiv macht. Im Rahmen dieser Ausarbeitung werden also nachfolgend die zwei Strategien, die zuvor auf Basis eines Sharing Economy

¹²³ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017e, Über uns: <http://www.vrminfo.de/verkehrsverbund/stark-in-der-region/ueber-uns/>.

¹²⁴ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017e.

¹²⁵ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2016, Verbundbericht 2015. Rückblick. Ausblick. Zahlen. Koblenz: Verkehrsverbund Rhein-Mosel.

¹²⁶ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017e.

¹²⁷ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2016.

Konzeptes entwickelt wurden, geprüft, indem sie simulativ auf den VRM angewendet werden. Ziel ist hierbei zunächst die Strategieansätze für den Leser darzustellen. Weiterhin soll jedoch auch eine gewisse Praxistauglichkeit unter Beweis gestellt werden. Eine tatsächliche Machbarkeitsanalyse lässt sich natürlich dann erst vollumfänglich in der Praxis ausgestalten, wenn hierzu auch Spezialisten aus der IT-Branche befragt wurde. Nachfolgende Ausführungen sind also in erster Linie theoretischer Natur. Die beiden Strategien, die hier zur Anwendung kommen, beziehen sich zum einen auf die angesprochene Ticket-Sharing-Plattform, zum anderen soll eine Wissensplattform zur optimalen Routenplanung geschaffen werden. Aktuell verfügt der VRM über eine Fahrplan App und eine unternehmenseigene Homepage. Sowohl App als auch Homepage beziehen sich ausschließlich auf das Verbundgebiet und beinhalten lediglich Bus- und Bahn-Verbindungen. Sucht man nach einer Verbindung, wird die entsprechende Tarifgruppe angezeigt, ein finaler Endpreis ist nicht transparent kommuniziert. Auch wird nur eine einzige Verbindung vorgeschlagen. Alternativen, geschweige denn andere Transportmöglichkeiten, werden nicht beleuchtet.

Zur Simulation der Wissensplattform zur Routenplanung sollen zwei Routenbeispiele herangezogen werden. Dazu wird untersucht, welche Route die aktuelle App empfehlen würde, und wie eine weiterentwickelte App hier einen Wettbewerbsvorteil bieten kann. Die zunächst fokussierte Route beginnt an der Station Andernach Bahnhof und führt nach Neuwied Bahnhof. Als Fahrzeit wurde ein Mittwochvormittag gegen zehn Uhr ausgewählt. Demnach empfiehlt die App eine Fahrt mit dem Bus der Linie 335, welcher um plangemäß um zehn Uhr dreißig startet – nach einer 24 minütigen Fahrzeit würde man das Ziel erreichen.¹²⁸ Die Route ist der Tarifkategorie Drei zuzurechnen und würde somit laut Tarifliste 3,70 Euro kosten.¹²⁹ Bei einer integrierten Lösung mit Ausweisen von Alternativen mit dem Auto, Taxi oder Fahrrad würde der Nutzer feststellen, dass er teilweise schneller und günstiger an sein Ziel käme, dazu jedoch körperlich aktiv werden müsste. Ein Transport mit dem Taxi würde 8,5 Kilometer und bei normalem Verkehr circa 12 Minuten dauern.¹³⁰ Dabei ist jedoch von einem wesentlich teureren Preis auszugehen. In Summe käme man hier mit Anfahrsgebühr und Kilometerkosten auf rund 23 Euro Kosten kommen. Alternativen mit dem Fahrrad oder dem Auto, ja sogar zu Fuß werden auch ausgewiesen und sind

¹²⁸ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017b, Fahrplanauskunft: <http://fahrplanauskunft.vrminfo.de/vrm/cgi/process/eingabeRoute>.

¹²⁹ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017c, Fahrkarten Preistabelle: <http://www.vrminfo.de/fahrkarten/tarif/preistabelle/>.

¹³⁰ Vgl. Google Inc., 2017a, Google Maps Auto: <https://www.google.de/maps>.

jeweils entweder günstiger oder schneller, nur das Auto kann beide Vorteile ausreizen, doch ist nicht davon auszugehen, dass der Nutzer einer App der öffentlichen Verkehrsbetriebe an dem Transport mit dem eigenen PKW, geschweige denn dem Fahrrad Interesse hat. Die Optionen werden ihm also ausgewiesen, doch dient dies mehr der Information, denn einem Ratschlag. Gleiches gilt für eine zweite untersuchte Route von der Haltestelle Urmitz Rheinbrücke bis nach Dieblich Burggasse, getestet an einem Dienstagnachmittag um 15 Uhr. Die in der VRM-App angezeigte Route dauert 37 Minuten, beginnt um 15:29 Uhr und bedarf eines Transportmittelwechsels.¹³¹ Die Strecke liegt im Tarifbereich 6, was 6,85 Euro an Kosten für den Nutzer verursacht.¹³² Das Taxi würde für diese 24 Kilometer in rund 20 Minuten absolvieren, ein Fahrrad benötigte für die Strecke circa das Fünffache an Zeit.¹³³ Der Preis für das Taxi läge bei rund 38€ und ist somit um einiges teurer als die Verbindung mit den Öffentlichen Personennahverkehrsmitteln. In den Beispielen sind die Öffentlichen Verkehrsmittel nicht unbedingt schneller, doch jedes Mal wird deutlich der Vorteil gegenüber anderen Konkurrenten ausgedrückt. Das Taxiunternehmen hat nie eine Chance im Preiskampf mit dem öffentlichen Personennahverkehr und das Fahrrad weist immer wieder deutlich höhere Zeitaufwände aus. Stellt man in der App die Kalkulationen der Preise von Privat-PKW und Taxi mit ein, dienen diese gerade im Taxisektor vermutlich als Abschreckung und bringen die Kunden eher dazu auf ÖPNV umzusteigen. Weiterhin würden bei Buchung über die App Rabatte für die Strecken angeboten werden, bei denen andere Transportmöglichkeiten exorbitant günstiger oder schneller wären. Damit wird belohnt doch auf Transportmedien des Öffentlichen Personennahverkehrs umgestiegen zu sein. Der Kunde profitiert letzten Endes immer von seiner optimalen Alternative, je nachdem ob er seinen Fokus auf Bequemlichkeit, Geschwindigkeit oder Preis legt, und der Verkehrsbetrieb hat den einzigartigen Vorteil, dass er zumindest immer in der Auswahl des Kunden gestanden hat und diesem gegenüber somit präsent war. Außerdem tritt man somit als Experte der Region auf, und kann sich gegenüber seines Wettbewerbs profilieren. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere bei möglichen Rabatten für Buchung von Fahrten über die Wissens-Sharingplattform eine favorisierte Wahl zu Gunsten der Verkehrsbetriebe festzustellen ist. Risiken, wie dass Bestandskunden auf die App ausweichen und vor allem dann von Rabatten profitieren, wo sie vorher normale Preise gezahlt hätten oder

¹³¹ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017b.

¹³² Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017c.

¹³³ Vgl. Google Inc., 2017a.

dass Kunden dann doch auf Alternativen sind nicht wegzudiskutieren, doch überwiegen, wie nun aufgezeigt, die Vorteile.

Die Simulation der weiterhin entwickelten und als umsetzbar befundenen Strategie des Ticketsharings, wird zur konkreten Anwendung anhand des sogenannten Schülerplustickets, welches für Schüler, Studenten und Auszubildende erwerbbar ist, simuliert. Das Schülerplusticket kostet 8,75 Euro pro Monat, kann allerdings nur im Jahresabonnement für 105 Euro erstanden werden.¹³⁴ Alles in allem rentiert sich dieses Ticket ab der ersten Nutzung in Tarifklasse acht und nach der fünften Fahrt in Tarifklasse eins.¹³⁵ Folgende Annahme wird nun getroffen: eine Schülerin ersteht dieses Ticket im Monat Juli. Die letzte Woche in diesem Monat kann sie es nicht nutzen oder hat keinen Bedarf und verkauft dieses weiter über die vom öffentlichen Verkehrsbetrieb zur Verfügung gestellte Ticketsharingplattform. Normalerweise ist dieses Ticket namensgebunden und die Weitergabe illegal. Geht man davon aus, dass die Schülerin das Ticket für knapp die Hälfte des ursprünglichen Verkaufspreises weiterverkauft, verdient sie rund 4,37 Euro an dem Ticket. Der Verkehrsverbund Rhein-Mosel könnte exemplarisch pro Transaktion 20 Prozent (0,88 Euro) verdienen. Der Käufer hat nun die Möglichkeit eine Woche lang mit dem Ticket das VRM-Gebiet zu befahren. Damit sich der Kauf rentiert, müsste er mindestens drei Mal Tarifklasse eins oder einmal Tarifklasse vier befahren.¹³⁶ Der Verkehrsverbund Rhein-Mosel verdient an diesem Schüler oder der Schülerin kaum, generiert aber Kunden und bindet diese ans Unternehmen. Wenn der Kunde von dem Prinzip begeistert ist, besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass er ebenfalls Kunde eines Jahresabonnements wird. Außerdem spricht dieses Modell für den Zeitgeist und den Entwicklungswillen des Unternehmens, denn es passt sich an Neuerung und Trends an. Ein Restrisiko, dass die Kunden ausschließlich auf die Plattform zurückgreifen werden, besteht trotzdem, ist jedoch gering, da es eines sehr spezifischen Tickets auf der Plattform bedarf, um jedes Mal den Bedarf des Suchenden zu befriedigen. Bei einem fehlenden Angebot auf der Sharingplattform würde der Kunde also wieder auf den ursprünglichen Ticketverkauf zurückgreifen.

¹³⁴ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017d.

¹³⁵ Vgl. Verkehrsverbund Rhein-Mosel, 2017c.

¹³⁶ Vgl. Ebenda.

5 Zusammenfassung und Fazit

5.1 Reflexion der Vorgehensweise

Ziel der vorliegenden wissenschaftlichen Ausarbeitung war es Synergieeffekte zwischen dem öffentlichen Personennahverkehr und der Sharing Economy herzustellen und zu adaptieren – dabei sollte ein Verständnis dafür aufgebaut werden, dass die Sharing Economy nicht als reine Bedrohung von außen zu werten ist, sondern vielmehr auch Chancen für die Branche birgt. Wie einleitend festgestellt, befindet sich der öffentliche Personennahverkehr in einem so genannten Roten Ozean. Im Rahmen dieser Arbeit sollte auf Basis von Sharing Economy Wege aufgezeigt werden, wie man Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs in einen Blauen Ozean geleiten kann. Während das Konzept der Boston Consulting Group Matrix als methodische Vorgehensweise zur Zielerreichung verworfen wurde, wurde entsprechend dann die SWOT-Analyse gewählt, welche basierend auf der STEP-Analyse, Porter's Five Forces und einer Stärken-Schwächen-Analyse Einflüsse auf den öffentlichen Nahverkehr mit Faktoren der Sharing Economy zur Strategiefindung kombiniert. Entgegen des üblichen Gebrauchs, wurde die SWOT-Analyse dahingehend adaptiert, dass sich die Marktanalyse auf die Branche des Öffentlichen Personennahverkehrs und die Stärken-Schwächen-Analyse sich auf das P2P-Modell der Sharing Economy bezogen hat. Das Ziel vier Strategieoptionen zu generieren, konnte erreicht werden. Zur Untermauerung der Ergebnisse wurden diese nochmals theoretisch bewertet und praktisch am Beispiel des Verkehrsverbundes Rhein-Mosel simuliert. Auch wenn einige Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell auf dem Peer-to-Peer Prinzip basieren, kritisch in der Presse begutachtet werden, konnte festgestellt werden, dass sich dieses Modell der Sharing Economy sich mit am besten zur Adaption auf die Branche des öffentlichen Personennahverkehrs eignet.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist nochmals deutlich der Kernzweck der Sharing Economy festzuhalten. Diese beschäftigt sich mit dem systematischen Ausleihen von Gegenständen und gegenseitigem Bereitstellen von Gegenständen, Räumen und Flächen. Diese Arbeit wendet das Konzept auf den öffentlichen Nahverkehr an, um somit Strategieoptionen zum Heben von Wettbewerbsvorteilen zu identifizieren. Mithilfe der SWOT-Analyse als wissenschaftlicher Methode wurden vier Strategieansätze entwickelt. Diese beruhen allesamt auf den Stärken und Schwächen des Sharing Economy Geschäftsmodells, Peer-to-Peer-Netzwerken und den Chancen und Risiken des öffentlichen Personennahverkehrs.

Nach eingehender Prüfung aller vier Optionen können im Besonderen zwei der entwickelten Strategien empfohlen werden. Bevor diese nochmal final zusammengefasst werden, ist ein Erkenntnis deutlich hervorzuheben. Ein Sharing Ansatz wird voraussichtlich immer Gefahren für den öffentlichen Nahverkehr bergen. Margen werden schrumpfen und Transparenz gegenüber anderen wird geschaffen werden, doch sollen beschriebene Ansätze viel mehr der Kundenbindung dienen, indem ein altgedientes, zuletzt wenig innovatives Umfeld, einen Trend des Teilens erkennt, und sich somit anderen Wettbewerbern gegenüber öffnet.

Zu empfehlen ist dabei insbesondere die Bereitstellung einer Plattform mittels derer sich Privatpersonen bereits erstandene, aber mittlerweile nicht mehr benötigte Tickets vergünstigt zur Verfügung stellen können. Auch das Anbieten einer transportbranchenübergreifenden App zur Routenplanung mit verschiedenen Verkehrsteilnehmern scheint sinnvoll, und vor allem informativ und innovativ. Als lokaler Experte rund um Personentransport würden sich ganze neue Möglichkeiten innerhalb der einzelnen Regionen bieten. Bekannte Risiken wurden bereits ausführlich beschrieben. Doch auch die anderen beiden, innerhalb der theoretischen Bewertung verworfenen, Optionen, gilt es im Blick zu halten, und weiter auf mögliche Einsatzzwecke zu prüfen. Sei es das Personalsharing zwischen verschiedenen Verkehrsverbünden oder das Bereitstellen von vorgelagerten Transportmöglichkeiten, beide Produkte würden jeweils einen deutlichen Mehrwert für den jeweiligen Kundenkreis bieten, doch lässt sich im Rahmen dieser Arbeit keine deutliche Empfehlung in einer der beiden Richtungen abgeben, da hier noch weiterführende, branchenspezifischere Informationen erforscht werden müssten.

5.3 Kritische Betrachtung und Ausblick

Betrachtet man die Ausarbeitung der vorliegenden Bachelorarbeit kritisch, so sollte insbesondere zwischen zwei Dimensionen unterschieden werden. Zunächst wird der erarbeitete Theorieteil kritisch hinterfragt und beleuchtet. Hierbei fällt auf, dass die zugrundeliegenden Quellen vergleichsweise alt sind. Die verhältnismäßig alten Quellen rühren daher, dass die in der vorliegenden Arbeit angewendeten Methoden und Instrumente der klassischen und somit weitverbreiteten Wirtschaftswissenschaft zuzuordnen sind. Solche Methoden sind vorrangig den etablierten Werken der Literatur zu entnehmen. Diese Ansätze zählen nach wie vor zu den gängigen gelehrten Praktiken und behalten bis heute ihre Gültigkeit. Da das Thema der Sharing Economy recht jung und somit aktuell ist, lässt sich hier wiederum recht wenig Literatur finden. Die in der Bachelorthesis Anwendung findenden, zukunftsorientierten und innovativen Studien sind naturgemäß weniger literarischen Werken zu entnehmen, sondern finden sich vielfach in zumeist Onlinemagazinen wieder. Weiterhin gilt es kritisch zu hinterfragen, ob die vier entwickelten Handlungsoptionen für den öffentlichen Personennahverkehr tatsächlich als Strategien verstanden werden können, oder es sich doch eher um reine Handlungsempfehlungen handelt. Dadurch, dass zwei dieser vier Optionen, jedoch nicht nur entwickelt, sondern auch auf ihre Anwendbarkeit geprüft wurden und festzustellen ist, dass diese die langfristige Ausrichtung des fokussierten Unternehmens nachhaltig am Markt beeinträchtigen können, ist der Strategiebegriff annehmbar.

Weiteres Forschungspotenzial könnte beispielsweise eine Langzeitstudie bieten, die die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden eines öffentlichen Personennahverkehrsanbieters analysiert, um darauf aufbauend zu erfragen, weshalb Konsumenten eventuell bevorzugt auf Sharing Economy Produkt ausweichen und was geschehen müsste, um diesen Trend zu stoppen. Allgemein ist zu sagen, dass sich der öffentliche Personennahverkehr verstärkt dem Thema der Digitalisierung annehmen sollte. Gleich ob Sharing Economy Prinzipien in das Portfolio eines lokalen Anbieters einfließen oder nicht, Konsumenten werden immer stärker digitale Medien suchen, um den Kontakt mit dem Dienstleister zu finden. Bezogen auf die im Rahmen dieser Arbeit vorgeschlagenen Strategieoptionen ist festzuhalten, dass die Integration von Sharing Prinzipien für den öffentlichen Nahverkehr immer Risiken hinsichtlich ihrer Margensituation innehaben wird. Doch möchte man sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten, so lohnt es sich alternative, bis dahin nicht gegangene Wege zu gehen, um den Kunden zum einen zu überraschen, aber vor allem langfristig zu beeindrucken. Die

Sharing Economy zeigt einen Weg in diese Richtung auf, und geht der öffentliche Personennahverkehr nicht ein Stück weit diesen Weg mit, so ist damit zu rechnen, dass mittelfristig alternative Transportmöglichkeiten die Vorreiterrolle des ÖPNV deutlich angreifen werden.

Literaturverzeichnis

Achtenhagen, C., & Wolff von der Sahl, J. (2012). *Situationen analysieren. Interne Unternehmensanalyse*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technik.

Alba. (2006). *Das Fachwort im Verkehr. Grundbegriffe des ÖPNV*. 3. Auflage: DVV Media Group.

ARD. (2017). *Die Vorhersagen der Wirtschaftsschätzer. Konjunkturprognosen für Deutschland*. Abgerufen am 22. April 2017 von Tagesschau.de:
<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunkturprognose114.html>.

Baaken, T. (2002). *Business-to-Business-Kommunikation: Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Baumgärtel, T. (2014). Teile und Verdienne. *Die Zeit*, S. 27.

Boldt, S. (2010). *Markenführung der Zukunft*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Börse-Online. (2017). *Ölpreis (Brent)*. Abgerufen am 26. April 2017 von Boerse-online.de: <http://www.boerse-online.de/rohstoffe/oelpreis>.

Brinkel, G. (2006). *Filesharing. Verantwortlichkeit in Peer-to-Peer Tauschplattformen*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Brühn, T., & Götz, G. (2014). Die Modelle Uber und Airbnb: Unlauterer Wettbewerb oder eine neue Form der Sharing Economy? *Ifo Schnelldienst*.

Buchholz, L. (2013). *Strategisches Controlling: Grundlagen - Instrumente - Konzepte*. Wiesbaden, 2. Auflage: Springer Gabler Verlag.

Buchner, M. (2015). *Was sind die Stärken und Schwächen meines Unternehmens?* Abgerufen am 12. April 2017 von Lexware.de:

<https://www.lexware.de/artikel/was-sind-die-staerken-und-schwaechen-meines-unternehmens/>.

Camphausen, B. (2013). *Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling*. München: Oldenbourg Verlag.

Car2go. (2017). *Wie funktioniert car2go?* Abgerufen am 22. April 2017 von Car2go.com: <https://www.car2go.com/DE/de/#76281>.

Carson, B., & Martens, C. (2015). *Uber ist jetzt mehr als 60 Milliarden Dollar wert*. Abgerufen am 28. April 2017 von Businessinsider.com: <http://www.businessinsider.de/uber-ist-jetzt-mehr-als-60-milliarden-dollar-wert-2015-12>.

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt*. München: Carl Hanser Verlag.

Citymapper. (2017). *Citymapper*. Abgerufen am 12. Mai 2017 von Citymapper.com: <https://citymapper.com/rhineruhr>.

Crunchbase. (2017). *Uber. Investors*. Abgerufen am 07. April 2017 von Crunchbase.com: <https://www.crunchbase.com/organization/uber/investors>.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). *Sharing Economy: Teile und Verdienne! Wo steht die Schweiz?* Abgerufen am 12. April 2017 von Deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-business/articles/the-sharing-economy.html>.

Demary, V. (2014). *Competition in the Sharing Economy*. Köln.: Institut der Deutschen Wirtschaft Köln.

Deutsche Akademie für Management. (2017). *Umweltanalyse*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Deutsche Akademie für Management: <https://www.akademie-management.de/fernstudium-management/glossar/umweltanalyse>.

Deutsche Bahn AG. (2017a). *Die App DB Navigator kostenlos herunterladen.*

Abgerufen am 12. Mai 2017 von Bahn.de:

https://www.bahn.de/p/view/service/buchung/mobil/download_db_navigator.shtml.

Deutsche Bahn AG. (2017b). *City mobil - schneller mobil in der Stadt.* Abgerufen am 12. Mai 2017 von Bahn.de:

https://www.bahn.de/p/view/angebot/zusatzticket/city_mobil.shtml.

Deutsche Bahn AG. (2017c). *DB Mitfahrer-App für das Bayern-Ticket.* Abgerufen am 13. Mai 2017 von Deutsche Bahn AG:

https://www.bahn.de/regional/view/regionen/bayern/freizeit/mitfahrer_app_bayern_ticket.shtml.

Deutsche Presse Agentur. (2017a). *Flüchtlingsgipfel. Änderungen im Asylrecht.*

Abgerufen am 11. Mai 2017 von Handelsblatt.com:

<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/fluechtlingsgipfel-aenderungen-im-asylrecht/12367594-2.html>.

Deutsche Presseagentur. (2017b). *700.000 Anträge. Arbeitgeber beklagen*

Fachkräftemangel durch frühe Rente. Abgerufen am 12. Mai 2017 von

Spiegel.de: <http://www.spiegel.de/karriere/rente-mit-63-arbeitgeber-beklagen-fachkraeftemangel-a-1144208.html>.

Dillerup, R., & Stoi, R. (2013). *Unternehmensführung.* München, 4. Auflage: Vahlen Verlag.

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Strategieentwicklung. Den Unternehmenswandel gestalten.* Frankfurt, 12. Auflage: Campus Verlag.

DriveNow. (2017). *Wie funktioniert Carsharing mit DriveNow??* Abgerufen am 22. April 2017 von Drive-now.de: <https://www.drive-now.com/de/de/how-it-works/>.

Eichhorst, W., & Spermann, A. (2015). *Sharing Economy. Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen für den Arbeitsmarkt.* Eschborn.: Randstad Stiftung.

- Fielitz, U. (2017). *Inflationsrate in Deutschland*. Abgerufen am 27. April 2017 von Inflationsrate.com: <http://www.inflationsrate.com/>.
- Finkenzeller, K., Haerder, M., Prange, S., & Wettach, S. (2017). *Wahlen 2017. Europa droht ein düsteres Jahr*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Wirtschaftswoche: <http://www.wiwo.de/politik/europa/wahlen-2017-und-was-heisst-das-fuer-europa/19164976-6.html>.
- Forbes Magazin. (2016). *Weltweiter Umsatz von Uber im Zeitraum 2013 bis zum 1. Halbjahr 2016 (in Millionen US-Dollar)*. Abgerufen am 04. April 2017 von Statista.com: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/652360/umfrage/umsatz-von-uber-weltweit/>.
- Frey, C. (2017). *Mehr Menschen sind jetzt "pflegebedürftig"*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Spiegel.de: <http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/pflegereform-2017-mehr-menschen-sind-jetzt-pflegebeduerftig-a-1124121.html>.
- Gleich, R. (2012). *Balanced Scorecard. Best-Practice-Lösungen für die strategische Unternehmenssteuerung*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Google Inc. (2017a). *Google Maps Auto*. Abgerufen am 16. Mai 2017 von Google.de/maps: <https://www.google.de/maps>.
- Google Inc. (2017b). *Google Maps Fahrrad*. Abgerufen am 16. Mai 2017 von Google.de/maps: <https://www.google.de/maps>.
- Greive, M. (2015). *14,7 Prozent aller Deutschen sind arm*. Abgerufen am 27. April 2017 von Welt.de: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article139111441/14-7-Prozent-aller-Deutschen-sind-arm.html>
- Greive, M. (2016). *Acht Wahrheiten über Deutschlands Arme und Reiche*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Welt.de: <https://www.welt.de/wirtschaft/article156282140/Acht-Wahrheiten-ueber-Deutschlands-Arme-und-Reiche.html>.

- Gründerlexikon. (2017). *Kooperationen zwischen zwei Unternehmen - Fluch oder Segen?* Abgerufen am 12. Mai 2017 von Gründerlexikon.de:
<https://www.gruenderlexikon.de/checkliste/informieren/kooperationen/kooperationen-vorteile/>.
- Heidjann, J. (2017). *Strompreise 2017 - So viel kostet Strom in Deutschland*. Abgerufen am 26. April 2017 von Stromauskunft.de:
<https://www.stromauskunft.de/strompreise/strompreise-2017/>.
- Hell, W. (2006). *Öffentlicher Personennahverkehr. Herausforderungen und Chancen*. (I. f. Mobilitätsforschung, Hrsg.) Berlin: Springer Verlag.
- Hilker, C. (2014). *Sharing Economy: Mehr Wohlstand für alle*. Abgerufen am 13. April 2017 von Hilker-Consulting.de: <http://blog.hilker-consulting.de/sharing-economy-mehr-wohlstand-fuer-alle>.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidung*. München, 9. Auflage: Pearson Studium.
- Kalenda, F. (2015). *Über angeblich 62,5 Milliarden Dollar wert*. Abgerufen am 28. April 2017 von Zdnet.de: <http://www.zdnet.de/88253636/uber-angeblich-625-milliarden-dollar-wert/>.
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketing Management*. Old Tappan, 12. Auflage: Pearson Studium.
- Kreutzer, R., Rumler, A., & Wille-Baumkauff, B. (2015). *B2B-Online-Marketing und Social Media: Ein Praxisleitfaden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kurth, S. (2011). *Glücklichsein: Mein Haus, mein Auto, mein Boot?* Abgerufen am 29. März 2017 von Karriere-einsichten.de: <http://karriere-einsichten.de/2011/07/gluecklichsein-mein-haus-mein-auto-mein-boot/>.
- Langenscheidt. (2004). *Wörterbuch Englisch*. München: Langenscheidt Verlag.

- Lerner, T. (2013). *Mobile Payment: Technologien, Strategien, Trends und Fallstudien*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Lessig, L. (2008). *Remix. Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. London: Penguin Books.
- Löbach, M. (2015). *Leasing. Eine Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Aspekte*. Hamburg: Igel Verlag RWS.
- Loske, R. (2014). *Aufwachen, bitte. Überlasst die Sharing-Ökonomie nicht den Internetriesen*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Die Zeit: <http://www.zeit.de/2014/43/sharing-economy-kapitalismus-wettbewerb>.
- Martin, R. (2017). *Technik und Wissen*. Abgerufen am 26. April 2017 von Zukunftsentwicklungen.de: <http://www.zukunftsentwicklungen.de/technik.html>.
- Media, & HomeFinance. (2017). *EZB Leitzins - Zinssatz der Zentralbank von Europa*. Abgerufen am 26. April 2017 von Global-rates.com: <http://de.global-rates.com/zinssatze/zentralbanken/zentralbank-europa/ezb-zinssatz.aspx>.
- Meier, D. (2011). *Strategische Unternehmensführung: Von der Vision zur Umsetzung*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Merkur. (2017). *Steinmeier kritisiert Trend zum Populismus*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Merkur.de: <https://www.merkur.de/politik/steinmeier-kritisiert-trend-populismus-zr-6256236.html>.
- Meyer, J. (2016). *Uber-Positive. Why Americans love the Sharing Economy*. New York: Encounter Books.
- Mobility Genossenschaft. (2016). *Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Luzern: Mobility Genossenschaft.

- Neyses, M. (2017). *Deutlicher Rückgang bei Fahrgastzahlen im ÖPNV. Echt Strukturreform längst überfällig*. Abgerufen am 12. April 2017 von Gruene-Fraktion-Saar.de: <http://gruene-fraktion-saar.de/deutlicher-rueckgang-bei-fahrgastzahlen-im-oepnv-echte-strukturreform-laengst-ueberfaellig/>.
- Plaga, C. (2015). *Debatte um Ticket-Sharing. Warum das Teilen von Fahrscheinen in Berlin illegal ist*. Abgerufen am 13. Mai 2017 von Berliner Zeitung: <http://www.berliner-zeitung.de/berlin/verkehr/debatte-um-ticket-sharing-warum-das-teilen-von-fahrscheinen-in-berlin-illegal-ist-2982716>.
- Poltermann, A. (2013). *Wissensgesellschaft – eine Idee im Realitätscheck*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Bundeszentrale für politische Bildung: <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/146199/wissensgesellschaft>.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free Press.
- Price WaterhouseCoopers. (2015a). *Share Economy. Repräsentative Bevölkerungsumfrage 2015*. Frankfurt: Price WaterhouseCoopers.
- PricewaterhouseCoopers. (2015b). *The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series*. New York: PricewaterhouseCoopers.
- Rbb 24. (2016). *Das plant Rot-Rot-Grün: Busse und Bahnen*. Abgerufen am 23. April 2017 von rbb-online.de: <https://www.rbb-online.de/politik/wahl/berlin/agh/oepnv.html>.
- Reinhardt, D. (2017). *DAX erreicht mit 12.398 Punkten neues Allzeithoch*. Abgerufen am 27. April 2017 von Focus.de: http://www.focus.de/finanzen/boerse/neues-allzeithoch-dax-erreicht-mit-12-398-punkten-hoechststand_id_7016872.html.
- Rump, J. (2009). *Risikofaktor Demografischer Wandel - Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie*. (P. Knauth, K. Elmerich, & D. Karl, Hrsg.) Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.

- Schlenk, C. (2016). *Das passiert, wenn sich die Chefs von Uber und Daimler treffen*. Abgerufen am 28. April 2017 von Gründerszene.de: <http://www.gruenderszene.de/automotive-mobility/noah16-daimler-uber-zetsche-kalanick>.
- Schmid-Gundram, R. (2004). *Die niederländischen Besloten Vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*. Abgerufen am 05. April 2017 von Europaeische-Rechtsformen.de: http://www.europaeische-rechtsformen.de/download_pdf/niederlaendische_BV.pdf.
- Slee, T. (2016). *Dein ist Meins. Die unbequeme Wahrheit der Sharing Economy*. München: Kunstmann.
- Spiegel Online. (2017). *Klage gegen deutsche Pkw-Maut. Wien glaubt an Erfolg vor Europäischem Gerichtshof*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Spiegel-Online: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/pkw-maut-deutschland-wien-glaubt-an-erfolg-der-eugh-klage-a-1142485.html>.
- Spraul, A., & Oeser, J. (2007). *Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Springer Gabler Verlag. (2017a). *Gabler Wirtschaftslexikon Sharing Economy*. Abgerufen am 03. April 2017 von Wirtschaftslexikon.gabler.de: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/688938792/sharing-economy-v5.html>.
- Springer Gabler Verlag. (2017b). *Gabler Wirtschaftslexikon Strategie*. Abgerufen am 04. April 2017 von Wirtschaftslexikon.gabler.de: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html>.
- Springer Gabler Verlag. (2017c). *Gabler Wirtschaftslexikon ÖPNV*. Abgerufen am 04. April 2017 von Wirtschaftslexikon.gabler.de: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78689/oeffentlicher-personenverkehr-v6.html>.

Springer Gabler Verlag. (2017d). *Multi-Channel-Retailing*. Abgerufen am 13. Mai 2017 von Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/multi-channel-retailing.html>.

Statista. (2016). *Prognose der Anzahl der Nutzer im Online-Markt für Mobilitätsdienste nach Segmenten in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2021 (in Millionen)*. Abgerufen am 07. April 2017 von Statista.com:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/603150/umfrage/nutzer-im-online-markt-fuer-mobilitaetsdienste-nach-segmenten-in-deutschland/>.

Statistisches Bundesamt. (2016). *Krankenstand*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Destatis.de:
https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html.

Statistisches Bundesamt. (2017). *Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1991 bis 2016 (in Milliarden Euro)*. Abgerufen am 26. April 2017 von Statista.com:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1251/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-seit-dem-jahr-1991/>.

Stoppel, K. (2017). *Wie Big Data unser Leben verändert*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von N-TV.de: <http://www.n-tv.de/wissen/Wie-Big-Data-unser-Leben-veraendert-article19829868.html>.

Stötzer, S. (2009). *Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Trommsdorff, V. (2010). *Strategische Situationsanalyse*. Abgerufen am 11. Mai 2017 von Marketing.TU-Berlin.de: https://www.marketing.tu-berlin.de/fileadmin/fg44/download_strat/ws1011/ABWL_VL_03_Situationsanalyse.pdf.

Uber Technologies Inc. (2017a). *Unser Fahrtenbuch*. Abgerufen am 22. April 2017 von Uber.com: <https://www.uber.com/de/our-story/>.

Uber Technologies Inc. (2017b). *Voraussetzungen*. Abgerufen am 22. April 2017 von Uber.com: <https://www.uber.com/de/drive/requirements/>.

Verkehrsverbund Rhein-Mosel. (2016). *Verbundbericht 2015. Rückblick. Ausblick. Zahlen*. Koblenz: Verkehrsverbund Rhein-Mosel.

Verkehrsverbund Rhein-Mosel. (2017a). *Der Verkehrsverbund Rhein-Mosel (VRM)*. Abgerufen am 26. April 2017 von VRM.de: http://www.vrminfo.de/fileadmin/user_upload/VRM-Infoblatt.pdf.

Verkehrsverbund Rhein-Mosel. (2017b). *Fahrplanauskunft*. Abgerufen am 19. Mai 2017 von Fahrplanauskunft.VRMInfo.de: <http://fahrplanauskunft.vrminfo.de/vrm/cgi/process/eingabeRoute>.

Verkehrsverbund Rhein-Mosel. (2017c). *Fahrkarten Preistabelle*. Abgerufen am 19. Mai 2017 von VRMInfo.de: <http://www.vrminfo.de/fahrkarten/tarif/preistabelle/>.

Verkehrsverbund Rhein-Mosel. (2017d). *Fahrkarten Schüler-Tickets*. Abgerufen am 19. Mai 2017 von VRMInfo.de: <http://www.vrminfo.de/fahrkarten/tickets/fahrkarten/schueler-tickets/>.

Verkehrsverbund Rhein-Mosel. (2017e). *Über uns*. Abgerufen am 19. Mai 2017 von VRMInfo.de: <http://www.vrminfo.de/verkehrsverbund/stark-in-der-region/ueber-uns/>.

Wagner, R. (2007). *Strategie und Management-Werkzeuge*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, K. (1990). *Wirtschaftsprognostik*. München: Franz Vahlen Verlag.

Witzke, S. (2015). *Carsharing und die Gesellschaft von Morgen. Ein umweltbewusster Umgang mit Automobilität?* Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Zentes, J., & Swoboda, B. (2001). *Grundbegriffe des Marketing*. Stuttgart, 5. Auflage: Schäffer-Poeschel.

Zerres, M. (2006). *Handbuch. Marketing Controlling*. Wiesbaden, 3. Auflage: Springer Gabler Verlag.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Isabell Nieland